

Een vernieuwende benadering van leiderschap

Masterscriptie

Een cross-sectioneel survey-onderzoek naar de samenhang tussen
gepercipieerde benaderbaarheid van een leidinggevende en werk-gerelateerde
uitkomsten bij werknemers

09-10-2017

Masterscriptie – Communicatie en Beïnvloeding

Robin (R.W.F.) Bergevoet – S4503546

r.bergevoet@student.ru.nl

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Letteren

Begeleider: Dr. J. van Berkel

Tweede beoordeelaar: Mw. W. G. Reijnierse

Radboud Universiteit



Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de master Communicatie en Beïnvloeding, onderdeel van de opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Na het afronden van de HBO opleiding Facility Management te Saxion Deventer was ik van mening dat ik nog niet mijn volle potentie had bereikt en in de vier jaar van de opleiding ben ik meer over mijzelf en mijn interesses te weten gekomen. Het ervaren van het belang van goede interne begeleiding en mijn diepgaande interesse hierin hebben ertoe geleid dat ik de master aan de Radboud Universiteit ben gestart en mijn scriptie hierop heb gefocust. Het idee voor dit specifieke onderwerp is voortgekomen uit mijn eigen ervaring. Deze scriptie was voor mij een uitgelezen kans om mijn eigen vermoedens te kunnen onderzoeken.

Allereerst wil ik Dr. Jantien van Berkel bedanken voor haar begeleiding en kritische blik tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Speciaal wil ik haar bedanken voor het feit dat ze ondanks haar nieuwe uitdaging op een andere universiteit mij is blijven begeleiden tijdens het gehele proces. Daarnaast wil ik Mw. Reijnierse bedanken voor de feedback tijdens het proces. Tevens wil ik alle respondenten bedanken die hebben geholpen bij het verzamelen van de data, zonder hen had ik de scriptie nooit af kunnen ronden.

Ik hoop dat u mijn scriptie met plezier zult lezen.

Robin Bergevoet,

Oktober 2017

Samenvatting

De Nederlandse economie is de afgelopen decennia veranderd van een economie die gedreven wordt door arbeid en landbouw in een kenniseconomie (Kessels, 2004). Voor bedrijven binnen een kenniseconomie geldt dat er bij alle lagen binnen de organisatie veel kennis zit bij de medewerkers (Kok, 2006). Interne informatie-uitwisseling wordt daardoor steeds belangrijker binnen organisaties. Een van de manieren om dit te stimuleren is via de leidinggevende. De directe leidinggevende vormt een belangrijke ontvanger voor de communicatie vanuit medewerkers (Saunders, Sheppard, Knight en Roth, 1992).

Leiderschap is een thema dat in de wetenschap de afgelopen decennia veel aandacht heeft gehad. Dit heeft geresulteerd in uiteenlopende benaderingen. Het huidige onderzoek heeft zich gericht op benaderbaarheid van de leidinggevende binnen de werkcontext. Leidinggevend die benaderbaar zijn creëren meer mogelijkheden voor informatie-uitwisseling met werknemers (Brown, 2016). Van theorieën binnen leiderschap waar benaderbaarheid een rol in speelt is aangetoond dat er een relatie is met werktevredenheid en werkprestatie. In het huidige onderzoek is door middel van een survey gekeken of er een relatie is tussen benaderbaarheid van de leidinggevende als onafhankelijk construct en de werkprestatie en werktevredenheid van werknemers. Daarnaast is gekeken of er een indicatie is dat wanneer werknemers een hoge mate van stress ervaren, zij behoefte hebben aan een leidinggevende die benaderbaarder is.

Uit de resultaten is gebleken dat er een positieve relatie bestaat tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en respectievelijk werkprestatie en werktevredenheid. Daarnaast is gebleken dat de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en werkprestatie deels gemedieerd wordt door werktevredenheid. Tevens is er een negatieve samenhang gevonden tussen mate van ervaren stress en behoefte aan een benaderbare leidinggevende. Door het bevestigen van alle onderzoekshypotheses zijn de verwachtingen over benaderbaarheid van de leidinggevende aangetoond en is er een verdere basis gelegd om benaderbaarheid van de leidinggevende binnen de werkcontext verder te onderzoeken.

Inleiding

Aanleiding

De afgelopen decennia heeft er een verandering plaatsgevonden in de Nederlandse economie. Kessels (2004) beschrijft dat de economie in een hoog tempo verandert van een economie die gedreven wordt door arbeid en landbouw in een kenniseconomie. Dat veel werk uitgevoerd wordt op basis van kennis heeft gevolgen voor de manier waarop bedrijven met elkaar concurreren. Volgens Kok (2006) ligt de focus van concurrentiedruk steeds meer op kennis in plaats van op materialen, fysieke arbeid of prijs. Deze nieuwe manier van concurreren zorgt ervoor dat de vaardigheden en kennis van mensen een van de grootste drijfveren van de kenniseconomie zijn (Kok, 2006). Daarnaast zorgt de transitie naar een kenniseconomie ervoor dat medewerkers die aan de uitvoerende kant van de organisatie werken in het bezit zijn van veel kennis (Kok, 2006). Een gevolg hiervan is dat medewerkers informatie bezitten die van belang kan zijn voor het verbeteren en ontwikkelen van de organisatie, met oog op continuïteit (Senge, 1990, p. 4). Deze informatie is niet altijd in het bezit van het management of de leidinggevende (Miller en Monge, 1986; Nonaka, 1994). Een manier waarop de informatie wel bij het management of de leidinggevende terecht kan komen is het stimuleren van interne informatie-uitwisseling.

Bovendien heeft de verschuiving naar het uitvoeren van werkzaamheden op basis van kennis tot gevolg dat het aantal hoogopgeleiden in het werkveld aanzienlijk gestegen is (Dankbaar, 2005). Reijnders (2010) stelt dat hoogopgeleiden vaak werkzaam zijn in een professionele organisatie. Een kenmerk van interne communicatie bij professionele organisaties is dat medewerkers in een hoge mate betrokken zijn bij de besluitvorming omtrent beleid. Deze betrokkenheid bij besluitvorming is een onderdeel van informatie-uitwisseling binnen organisaties (Morrison, 2014). Voor de ontwikkeling en continuïteit van organisaties binnen een kenniseconomie is er dus belang bij het stimuleren van interne informatie-uitwisseling.

Behalve dat het ontbreken van informatie-uitwisseling binnen een organisatie negatieve gevolgen kan hebben voor de continuïteit van de organisatie, kan het ook negatieve gevolgen hebben op het welzijn, de attitude en de werkprestatie van medewerkers binnen organisaties. Als de communicatie vanuit de medewerker beperkt wordt binnen een organisatie, kan dit negatieve gevolgen hebben op zowel de attitude ten opzichte van het werk als de werkprestatie van medewerkers (Morrison, 2014). Een reden hiervoor kan zijn dat vragen van werknemers over werkzaamheden onbeantwoord blijven. Daarnaast is uit onderzoek van Rasheed, Khan, Rasheed en Munir (2015) gebleken dat wanneer een medewerker succesvol feedback kan

vragen aan de leidinggevende, dit een positief effect heeft op de werkprestatie. Een andere reden voor het negatieve effect van het ontbreken van informatie-uitwisseling op de attitude en de werkprestatie kan ontstaan wanneer medewerkers geen mogelijkheid hebben om feedback te vragen of een mening te geven. Hierdoor kunnen zij het gevoel krijgen dat hun professionele rol en het emotioneel welzijn worden onderdrukt met een negatief effect op toewijding, moraal en identificatie met de organisatie tot gevolg (Cornelissen, 2014). Uit onderzoek van Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) bleek dat een hoge mate van toewijding bij medewerkers een positief effect had op de werkprestatie. Het stimuleren van interne informatie-uitwisseling vanuit medewerkers kan dus positieve invloed hebben op het welzijn en de werkprestatie van medewerkers.

Er zijn verschillende manieren waarop een organisatie de informatie-uitwisseling vanuit medewerkers kan stimuleren. Een van deze manieren is via de leidinggevende van werknemers. Volgens Morrison (2014) kunnen medewerkers verschillende communicatiepartners hebben. Voorbeelden hiervan zijn collega's of de leidinggevende. De directe leidinggevende is een belangrijke ontvanger voor informatie vanuit medewerkers (Saunders, Sheppard, Knight en Roth, 1992). Kuopalla, Lamminpää, Liira en Vainio (2008) ondersteunen deze uitspraak door aan te geven dat de leidinggevende een van de belangrijkste schakels is tussen een organisatie en haar medewerkers. Een leidinggevende vormt dus een belangrijke factor bij de interne informatie-uitwisseling als ontvanger van informatie vanuit medewerkers.

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de samenhang is tussen de leidinggevende en werk-gerelateerde uitkomsten bij werknemers in de context van informatie-uitwisseling.

Theoretisch kader

Leiderschap is een onderwerp dat in de wetenschap de afgelopen decennia veel aandacht heeft gehad. Dit heeft geresulteerd in meerdere en uiteenlopende benaderingen van leiderschap. Leiderschap is een concept waar geen vaste definitie voor is (Conger, 1992 p.17; Fairhurst & Connaughton, 2014). Voor onderzoek naar leiderschap is het van belang om een definitie te kiezen omdat de definitie aangeeft waar de focus van de onderzoeker ligt (Oyinlade, Gellhaus & Darboe, 2003). In dit onderzoek wordt de definitie van Northouse (2012, p. 5) gehanteerd: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal". Oyinlade, Gellhaus & Darboe (2003) geven aan dat een centraal thema van leiderschap het niet-dwingend coördineren van medewerkers richting het bereiken van doelen is. Een leidinggevende kan de medewerkers coördineren omdat hij de mogelijkheid heeft tot informatie-uitwisseling met zijn medewerkers (Brown, 2016). De informatie-uitwisseling

tussen de leidinggevende en medewerker staat centraal binnen de opvatting van leiderschap die in dit onderzoek gehanteerd wordt.

De informatie-uitwisseling tussen een medewerker en leidinggevende is afhankelijk van een aantal factoren. De eigenschappen van communicatiepartners die deelnemen aan de informatie-uitwisseling is een van deze factoren (Phillips en Beneian, 1994). Vanuit het perspectief van leiderschap zijn er verschillende theorieën die leiderschap in kaart hebben gebracht met betrekking tot het faciliteren van informatie-uitwisseling. Een van deze leiderschapstheorieën betreft *Participative Decision Making* (Hierna te noemen: PDM) (Mitchell, 1973). Mitchell (1973) beschrijft PDM als gedrag dat bestaat uit mens-georiënteerde acties die ervoor zorgen dat medewerkers deel kunnen nemen aan beslissingen op het werk. Het deel nemen aan beslissingen op het werk is een vorm van communicatie vanuit medewerkers. PDM is een onderdeel van leiderschap wat hierin kan voorzien. Brown (2016) stelt dat medewerkers moeten praten, interacteren en samenwerken met hun leidinggevende om te participeren in besluitvorming. Volgens Brown (2016) ontstaat interactie met de leidinggevende vaker wanneer een leidinggevende benaderbaar is. Benaderbaarheid kan dus worden gezien als een voorwaarde voor PDM. Daarnaast is uit een onderzoek van Spector (1986) gebleken dat PDM gerelateerd is aan positieve uitkomsten als werktevredenheid, motivatie en werkprestatie. In een meta-analyse van Cotton et al. (1988) is gekeken naar de invloed van PDM op werkprestatie in zes studies en de invloed van PDM op werktevredenheid in 20 studies. Één van de zes studies liet een neutrale relatie zien tussen PDM en werkprestatie. De overige vijf lieten een positieve relatie zien. Van de 20 studies met betrekking tot werktevredenheid, lieten er drie een neutrale relatie zien. Uit de overige 17 bleek een positieve relatie. Voor zover bekend is er geen negatieve relatie gevonden tussen PDM en werkprestatie of werktevredenheid. Van PDM is dus gebleken dat het een positief effect kan hebben op de werkprestatie en werktevredenheid.

Een andere leiderschapstheorie die invloed heeft op het faciliteren van informatie-uitwisseling is de ondersteunende leiderschapsstijl (Schyns, Van Veldhoven en Wood, 2009). Ondersteunend leiderschap wordt geassocieerd met het uiten van zorg voor het welzijn van werknemers en het faciliteren van informatie-uitwisseling tussen leiders en werknemers (Schyns, Van Veldhoven en Wood, 2009). Wanneer een medewerker de indruk heeft dat de leidinggevende oprechte zorg heeft voor het welzijn van de medewerker, is dit volgens Brown (2016) toe te schrijven aan de warmte van de leidinggevende. Daarnaast hebben Schyns et al. (2009) in hun onderzoek gekeken naar de effecten van een ondersteunend leiderschap op

werktevredenheid. Zij vonden dat wanneer medewerkers het ondersteunend leiderschapsklimaat als positief beoordeelden, zij een hogere mate van werktevredenheid rapporteerden. Voor zover bekend is er geen negatief verband gevonden tussen ondersteunend leiderschap en de werktevredenheid. Van ondersteunend leiderschap, dat invloed uitoefent op de informatie-uitwisseling tussen de leidinggevende en medewerker, is gebleken dat het een positief effect kan hebben op werktevredenheid.

Een ander kenmerk van leidinggevend ten behoeve van de informatie-uitwisseling tussen een medewerker en de leidinggevende dat is behandeld in leiderschapstheorieën is *consideration*. Brown (2016, p. 12) definieert *consideration* als: “the extent to which leaders are considerate of workers’ feelings”, en noemt benaderbaarheid als een van de onderdelen van *consideration*. Brown (2016) geeft aan dat *consideration* een breed construct is, en dat onderliggende dimensies zoals vertrouwen reeds aan onderzoek zijn onderworpen, waar dit bij benaderbaarheid niet het geval is. Judge, Piccolo en Ilies (2004) hebben in hun onderzoek gekeken naar gedrag van een leidinggevende dat valt onder *consideration* en de effecten daarvan op uitkomsten op het werk. Zij vonden dat *consideration* sterk gerelateerd is aan andere werktevredenheid en motivatie van de medewerker. In een ander onderzoek hebben Kuopalla, Lamminpää, Liira en Vainio (2008) door middel van een meta-analyse gekeken naar *considerative leadership* als predictor op werktevredenheid en werkprestatie. Zij vonden echter geen sterke relatie tussen *considerative leadership* en werktevredenheid en werkprestatie. Redenen hiervoor zijn volgens Kuopalla et al. (2008) de heterogeniteit van geanalyseerde onderzoeken en het ontbreken van een kwalitatief sterke analyse. Zij geven aan dat toekomstig onderzoek zich kan richten op de invloed van leiderschapsstijlen door ze onafhankelijk van elkaar af te zetten tegen werk-gerelateerde uitkomsten. Uit de resultaten van het onderzoek is bleek wel dat werktevredenheid invloed heeft op de mate van werkprestatie. Dit resultaat hangt samen met het onderzoek van Meyer et al. (2002) waaruit bleek dat toewijding aan een organisatie een positief effect had op werkprestatie. Uit de correlatieanalyse uitgevoerd door Meyer et al. (2002) bleek namelijk dat toewijding een sterke correlatie had met werktevredenheid. Met het ontbreken van resultaat in de meta-analyse van Kuopalla et al. (2008), is *consideration* een kenmerk van leiderschap dat ambivalente resultaten heeft opgeleverd.

Kortom, PDM, ondersteunend leiderschap en *consideration* zijn leiderschapsdimensies die informatie-uitwisseling in de vorm van communicatie vanuit medewerkers stimuleren. Bij de drie leiderschapstheorieën is er een onderliggend construct dat een rol speelt, namelijk

benaderbaarheid van de leidinggevende. Benaderbaarheid van de leidinggevende kan worden gezien al een voorwaarde voor PDM, omdat het interactie tussen de leidinggevende en werknemer stimuleert (Brown, 2016). Bij ondersteunend leiderschap speelt het uiten van zorg vanuit de leidinggevende voor het welzijn van de werknemer een belangrijke rol. Het uiten van zorg is volgens Brown (2016) toe te schrijven aan de warmte van de leidinggevende. In het operationaliseren van benaderbaarheid van de leidinggevende benoemt Brown (2016) warmte als een van de drie onderdelen van benaderbaarheid. De laatste dimensie waar benaderbaarheid een rol in speelt is *consideration*. Brown (2016) heeft in zijn onderzoek *consideration* en benaderbaarheid vergeleken en concludeert dat benaderbaarheid een van de onderdelen vormt van *consideration*. Het huidige onderzoek kijkt of benaderbaarheid als onafhankelijk construct invloed heeft op werk-gerelateerde uitkomsten.

Benaderbaarheid van de leidinggevende

Perrine (1998) omschrijft benaderbaarheid als de perceptie dat een bron warm, zorgzaam en gemakkelijk te benaderen is. In zijn onderzoek hanteerde Brown (2016) de definitie van Perrine (1998) en onderzocht hij het construct aan de hand van drie dimensies: beschikbaarheid, warmte en ontvankelijkheid. Op basis hiervan is de definitie van benaderbaarheid van de leidinggevende in het huidige onderzoek geformuleerd: de perceptie dat een leidinggevende beschikbaar, warm en ontvankelijk is.

Brown (2016) is de eerste die benaderbaarheid van een leidinggevende heeft onderzocht als een op zichzelf staand construct in de relatie tussen een leidinggevende en werknemer. Benaderbaarheid is in het verleden wel onderzocht in de relatie tussen docent en student (Perrine, 1998; Reid en Johnston, 1999; Zhao, 2016). Uit het onderzoek van Perrine (1998) bleek dat studenten sneller hulp zochten van een docent wanneer zij de docent als benaderbaar zagen. Zhao (2016) geeft in zijn onderzoek aan dat benaderbaarheid indirect invloed heeft op de prestatie van studenten doordat ze sneller geneigd zijn om hulp te zoeken bij de docent wanneer die als benaderbaar wordt gezien. De relatie tussen een docent en student is asymmetrisch doordat de docent en student geen gelijken zijn. De docent staat boven de student en de prestatie van de student is afhankelijk van de begeleiding van de docent. Omdat de relatie tussen een leidinggevende en medewerker op een vergelijkbare manier asymmetrisch is, is de verwachting dat benaderbaarheid bij de relatie tussen een leidinggevende en medewerker een soortgelijke rol speelt.

Een leidinggevende die benaderbaar is dient enerzijds essentiële leiderschapskwaliteiten als het motiveren van medewerkers, het sturen van mensen en speelt een rol in de communicatie van werk-gerelateerde informatie (Northouse, 2012). Anderzijds zorgt benaderbaarheid er ook voor dat de informatie-uitwisseling vanuit medewerkers verbeterd wordt (Brown, 2016). Zoals eerder aangegeven wordt het faciliteren van informatie-uitwisseling in de vorm van communicatie vanuit de medewerker naar de leidinggevende steeds belangrijker binnen organisaties. Volgens Brown (2016) creëren leidinggevendenden die benaderbaar zijn meer mogelijkheden voor informatie-uitwisseling met medewerkers. Het verbeteren van informatie-uitwisselingen kan een positieve invloed hebben op zowel de ontwikkeling van de organisatie als op de werknemers binnen de organisatie.

In zijn onderzoek naar benaderbaarheid binnen de werkcontext onderzocht Brown (2016) de uitkomsten van benaderbaarheid op *employee voice* en werktevredenheid. *Employee voice* wordt gedefinieerd als: “discretionary communication of ideas, suggestions, concerns or opinions about work-related issues with the intent to improve organizational or unit functioning” (Morrison, 2011; p. 375) en is een onderdeel van informatie-uitwisseling tussen een medewerker en de leidinggevende. Uit de resultaten van het onderzoek van Brown (2016) bleek dat wanneer medewerkers hun leidinggevende een hoge mate van benaderbaarheid toeschreven, ze hoog scoorden op *employee voice* en werktevredenheid. Brown (2016) heeft hiermee het belang van benaderbaarheid van de leidinggevende op uitkomsten bij werknemers aangetoond en de basis gelegd voor verder onderzoek.

Naast dat is gebleken dat benaderbaarheid van de leidinggevende een positief effect heeft op *employee voice*, is uit onderzoek van Rasheed, Khan, Rasheed en Munir (2015) gebleken dat wanneer een medewerker succesvol feedback kan vragen aan een leidinggevende, dit een positieve invloed uitoefent op de werkprestatie. Een leidinggevende die benaderbaar is zal medewerkers stimuleren om sneller feedback te vragen. Daarnaast geeft Morisson (2014) aan dat wanneer *employee voice* binnen organisaties beperkt wordt, dit een negatief effect heeft op de werkprestatie van werknemers. Hierdoor wordt verwacht dat het stimuleren van informatie-uitwisseling door middel van een leidinggevende die benaderbaar is een positieve invloed zal hebben op de werkprestatie. In het huidige onderzoek wordt onderzocht of de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende samenhangt met de werkprestatie van een medewerker. Om dit te onderzoeken, is de volgende hypothese geformuleerd:

H1: De gepercipieerde benaderbaarheid van een leidinggevende heeft een positieve samenhang met de werkprestatie van een medewerker

Daarnaast is uit het onderzoek van Brown (2016) gebleken dat benaderbaarheid van de leidinggevende invloed heeft op de werktevredenheid. In navolging van Brown (2016) wordt in het huidige onderzoek gekeken naar de relatie tussen de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende en de werktevredenheid. Om dit te onderzoeken is de volgende hypothese opgesteld:

H2: De gepercipieerde benaderbaarheid van een leidinggevende heeft een positieve samenhang met de werktevredenheid van een medewerker.

Daarnaast is gebleken dat werktevredenheid invloed kan hebben op de werkprestatie (Kuopalla et al., 2008). In het huidige onderzoek wordt daarom verwacht dat de werktevredenheid een rol speelt bij de invloed van de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende op de werkprestatie. Om de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en werktevredenheid, en de invloed van werktevredenheid in de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie te onderzoeken, zijn de volgende hypothesen opgesteld.

H3: Werktevredenheid van een medewerker medieert de relatie tussen gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende en werkprestatie van een medewerker

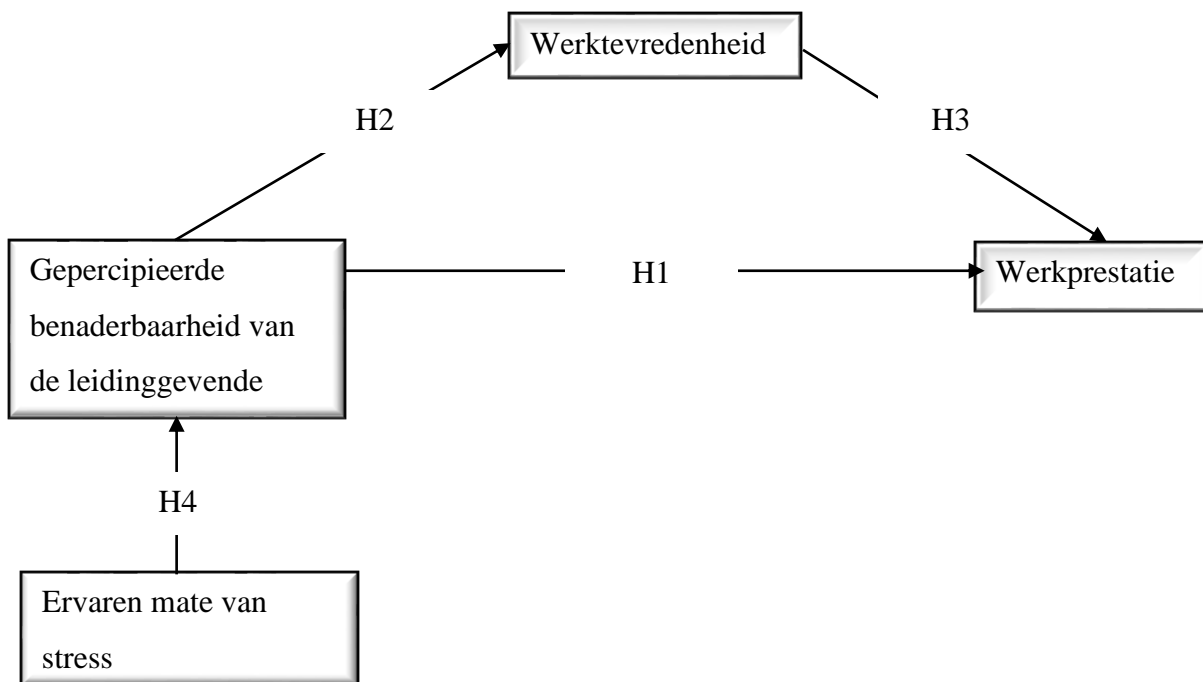
Ter verduidelijking van de verbanden zijn de hypothesen weergegeven in een conceptueel model in figuur 1.

Daarnaast stelt Brown (2016) in zijn onderzoek dat een benaderbare leidinggevende details kan geven over het werk, psychologische ondersteuning kan bieden en als kanaal kan dienen voor het implementeren van nieuwe ideeën. Psychologische ondersteuning is een factor die direct invloed uitoefent op het welzijn van een medewerker (Brown, 2016). Daarnaast is werkstress volgens Brown (2016) een belangrijke situationele factor die invloed kan uitoefenen op de behoefte aan psychologische ondersteuning. Werkstress is gerelateerd aan het welzijn van een medewerker (Kuopalla et al., 2008). Het verband tussen welzijn en psychologische ondersteuning werd aangetoond in het onderzoek van De Lange, Taris, Kompier, Houtman en Bongers (2004) waarin bleek dat werknemers met een lage mate van welzijn rapporteerden, zij hun leidinggevende lager beoordeelden op sociale ondersteuning. Een verklaring hiervoor kan zijn dat werknemers een lage mate van welzijn hadden doordat ze minder sociale ondersteuning van hun leidinggevende ervaarden. Een andere verklaring kan toe te schrijven zijn aan de *loss spiral* van Dierendonck, Haynes, Borrill en Stride (2004).

De *loss spiral* houdt in dat door een negatieve ontwikkeling zaken die gerelateerd aan de ontwikkeling als minder positief worden ervaren. Wanneer een medewerker de leidinggevende als weinig ondersteunend ervaart, kan dit een negatief effect hebben op het welzijn van de medewerker. Dit kan op zijn beurt weer effect hebben op de ervaren mate van ondersteuning. Door de *loss spiral* kan het zijn dat medewerkers dezelfde mate van sociale ondersteuning als minder beoordeelden omdat zij meer behoefte hadden aan ondersteuning. Het welzijn van de medewerker kan dus invloed hebben op de behoefte aan psychologische ondersteuning

Op basis van de resultaten van De Lange et al. (2004) en het mogelijke effect van de *loss spiral* wordt verwacht dat medewerkers met een hoge mate van stress hun leidinggevende als minder benaderbaar ervaren. Om dit te toetsen is de volgende hypothese opgesteld:

H4: Een hoge mate van ervaren stress van de medewerker heeft een negatieve samenhang met de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende.



Figuur 1. Conceptueel model.

Method

Voor het uitvoeren van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een cross-sectionele survey. De survey is online afgenomen. De volledige survey is te vinden in Bijlage I. In de survey zijn de predictor variabelen benaderbaarheid van de leidinggevende en stress en de afhankelijke variabelen werktevredenheid en werkprestatie gemeten. Werktevredenheid was tevens een mediërende variabele in het onderzoek. De benaderbaarheid van de leidinggevende is in kaart gebracht door de medewerkers te bevragen. De werktevredenheid, werkprestatie en mate van ervaren stress is gemeten door middel van zelfrapportage.

Instrumentation

Benaderbaarheid van de leidinggevende

Voor het in kaart brengen van de benaderbaarheid van de leidinggevende is gebruik gemaakt van de *approachability scale* van Brown (2016). De betrouwbaarheid van de schaal was adequaat: $\alpha = .94$. De schaal bevat items die werden beoordeeld op een vijf-punts Likertschaal. De antwoorden varieerden van 0 (= nooit) tot 4 (= altijd). De schaal bestond uit drie verschillende dimensies: beschikbaarheid, warmte en ontvankelijkheid. De betrouwbaarheid van de drie dimensies was goed, met respectievelijk: $\alpha = .83$, $\alpha = .94$ en $\alpha = .87$. Voor elk van de drie onderdelen waren er zowel positieve als negatieve items. Voorbeelditems van beschikbaarheid waren ‘‘Mijn leidinggevende communiceert actief zijn/haar wens om te af te spreken met medewerkers’’(positief) en ‘‘Mijn leidinggevende maakt het moeilijk een afspraak te plannen met medewerkers’’(negatief). Voorbeelditems van warmte waren ‘‘Mijn leidinggevende is vriendelijk richting zijn/haar werknemers’’(positief) en ‘‘Mijn leidinggevende is gemakkelijk geïrriteerd door medewerkers’’(negatief). Voorbeelditems van ontvankelijkheid waren ‘‘Mijn leidinggevende uit interesse in standpunten van de medewerkers’’ (positief) en ‘‘Mijn leidinggevende is niet ontvankelijk voor feedback van medewerkers’’ (negatief). De onderzoeker heeft een aantal items van de schaal omgepoold zodat elk statement op dezelfde manier gemeten is.

Stress

In dit onderzoek werd stress gemeten aan de hand van de *Perceived Stress Scale(PSS)* uit Nordin en Nordin (2013). De schaal bevat tien items die de proefpersonen dienden te beantwoorden op basis van een vijf-punts Likertschaal. De antwoorden variëren van 0 (= nooit) tot 4 (= heel vaak). De items uit de schaal bevroegen een periode van een maand. Voorbeelden van de items waren ‘‘In de laatste maand, hoe vaak ben je boos geweest over iets dat

onverwachts gebeurde?” en “In de laatste maand, hoe vaak vond je dat je niet kon omgaan met alle dingen die je moest doen?”. De betrouwbaarheid van de schaal was adequaat: $\alpha = .84$.

Werktevredenheid

Werktevredenheid werd in dit onderzoek gemeten aan de hand van de ‘*Generic job satisfaction scale*’ uit Macdonald en Macintyre (1997). De schaal bevatte tien items die de respondenten beantwoorden aan de hand van een vijf-punts Likertschaal. De schaal is vertaald met behulp van een student die Engels als vak heeft. De onderzoeker heeft de items vertaald naar het Nederlands, waarna de student de items heeft terugvertaald naar het Engels. De twee Engelse versies zijn vergeleken, verschillen zijn besproken en op basis daarvan zijn de Nederlandse items geformuleerd. De antwoordcategorieën variëren van 0 (=sterk mee oneens) tot 4 (=sterk mee eens). Voorbeelden van de items waren “ik voel me verbonden met mensen op het werk” en “ik voel me goed over mijn werk”. De betrouwbaarheid van de schaal was adequaat: $\alpha = .86$.

Werkprestatie

Voor het meten van de werkprestatie werd in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV) uit Koopmans, Bernaards, Hildenbrandt, De Vet en Van Der Beek (2014). De betrouwbaarheid van de schaal was adequaat: $\alpha = .84$. De schaal bestond uit drie dimensies; taakprestatie (vijf items), contextuele prestatie (acht items) en contraproductief werkgedrag (vijf items). De betrouwbaarheid van de drie items was goed met respectievelijk: $\alpha = .81$, $\alpha = .83$ en $\alpha = .80$. De antwoorden werden gegeven op basis van een vijf-punts Likertschaal. Voor het beantwoorden van de items over taakprestatie en contextuele prestatie liepen de antwoordcategorieën van 0 (= zelden) tot 4 (= altijd) en bij de antwoorden voor het contraproductief werkgedrag liepen de categorieën van 0 (= nooit) tot 4 (= vaak). De items richten zich op prestaties die zijn geleverd door de respondenten in de afgelopen maand. Voorbeelden van items waren: “In de afgelopen maand lukte het mij om mijn werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was” (taakprestatie), “In de afgelopen maand ben ik uit mezelf met nieuwe taken begonnen, als mijn oude taken al af waren” (contextuele prestatie) en “In de afgelopen maand heb ik geklaagd over onbelangrijke zaken op mijn werk” (contraproductief werkgedrag).

Procedure en respondenten

Het onderzoek is afgenomen via een online survey. Deelnemers werden geworven via zowel sociale media als de kenniskring van de onderzoeker. De respondenten hebben vrijwillig deelgenomen aan het onderzoek.

In totaal hebben 198 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Van dit aantal hadden 64 respondenten de enquête deels ingevuld en twee respondenten waren minder dan 20 uur werkzaam bij hun werkgever. Er is besloten deze 66 respondenten uit te sluiten van analyse om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. In tabel 1 is de verdeling van de respondenten weergegeven wat betreft het geslacht en opleidingsniveau.

Tabel 1. Beschrijvende statistiek van de respondenten (geslacht en opleidingsniveau) ($N=132$).

	Frequentie	Percentage
Geslacht		
Man	56	42,4%
Vrouw	76	57,6%
Opleidingsniveau		
Middelbaar onderwijs	10	7,6%
Mbo/mts/meao	31	23,5%
Vhbo	1	0,8%
Hbo/hts/heao	65	49,2%
WO	25	18,9%

Daarnaast werd in het onderzoek de sector bevraagd waarin de respondent werkzaam was. In tabel 2 op de volgende pagina is de verdeling van de respondenten over de verschillende sectoren weergegeven.

Tabel 2. Verdeling van de respondenten over de sectoren (N=132).

	Frequentie	Percentage
Sector		
Productiebedrijf/fabriek	21	15,9%
Bouwbedrijf	2	1,5%
Transport- of vervoersbedrijf	2	1,5%
Winkel/groothandel	9	6,8%
Horeca	11	8,3%
Gezondheids- of zorginstelling	32	24,2%
Onderwijsinstelling	9	6,8%
Overheidsinstelling	14	10,6%
Financiële instelling	6	4,5%
ICT-bedrijf	8	6,1%
Webwinkel	1	0,8%
Anders, namelijk:		
Adviesbureau	1	0,8%
Culturele instelling	2	1,5%
Engineering	2	1,5%
Hoofdkantoor franchiseformule	1	0,8%
Recreatie/leisure	3	2,3%
Recruitment	3	2,3%
Schoonmaakbedrijf	1	0,8%
SW-bedrijf	1	0,8%
Vertaalbedrijf	1	0,8%
Zakelijke dienstverlener	1	0,8%
n.v.t.	1	0,8%

De verdeling van het geslacht van de respondenten was respectievelijk 56 mannen en 76 vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 33 jaar ($SD = 12.36$). De jongste respondent was 18 jaar en de oudste respondent 62. Het opleidingsniveau van de respondenten lag tussen het middelbaar onderwijs en WO. De grootste groep respondenten had HBO/HTS/HEAO als hoogst genoten opleiding (49,2%). 68,1% van de respondenten was hoogopgeleid.

De respondenten waren werkzaam in verschillende sectoren. Het grootste deel van de respondenten was werkzaam in een gezondheids- of zorginstelling (24,2%). Andere sectoren met een groot aandeel waren productiebedrijf/fabriek (15,9%) en overheidsinstelling (10,6%). Een van de respondenten heeft aangegeven dat de sector niet van toepassing was. De onderzoeker heeft besloten de gegevens hiervan wel mee te nemen bij de afronding van het onderzoek.

Statistische toetsing

Om de onderzoekshypotheses te toetsen is gebruikt gemaakt van een lineaire regressieanalyse. Deze analyse is uitgevoerd in SPSS. Met behulp van het process-model van Hayes (2013) is de mediatie van H3 onderzocht.

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Eerst worden de gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven, daarna zijn de resultaten van de regressieanalyses uiteengezet. Aan het einde zijn de resultaten van de onderzoekshypotheses schematisch weergegeven in figuur 2.

Tabel 3. Gemiddelden en standaarddeviaties van de voorspellers (benaderbaarheid van de leidinggevende en stress) en afhankelijke variabelen (werktevredenheid, werkprestatie en benaderbaarheid van de leidinggevende) ($N = 132$).

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>
Benaderbaarheid van de leidinggevende	3.75	.61
Werktevredenheid	3.58	.64
Werkprestatie	3.34	.53
Stress	2.47	.55

Voorspellers (Benaderbaarheid van de leidinggevende: 1 = nooit, 5 = altijd; stress: 1 = nooit, 5 = heel vaak) en de afhankelijke variabelen (werktevredenheid: 1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens, werkprestatie: 1 = zelden, 5 = altijd,)

Regressieanalyses

Uit een enkelvoudige regressieanalyse voor bleek dat werkprestatie voor 24% te verklaren was door benaderbaarheid van de leidinggevende ($F(1, 130) = 42.4, p < .001$). De benaderbaarheid van de leidinggevende bleek een significante voorspeller van de werkprestatie ($B = .43, p < .001$).

Tabel 4. Enkelvoudige regressieanalyse voor de benaderbaarheid van de leidinggevende als voorspeller van de werkprestatie (H1).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	1.72	.25	
Benaderbaarheid van de leidinggevende	.43	.06	.49*
R^2	.24		
F	42.4*		

* $p < .001$

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat werktevredenheid voor 49% te verklaren was door benaderbaarheid van de leidinggevende ($F(1, 130) = 128.6, p < .001$). De benaderbaarheid van de leidinggevende bleek een significante voorspeller van de werktevredenheid ($B = .73, p < .001$).

Tabel 5. Enkelvoudige regressieanalyse voor de benaderbaarheid van de leidinggevende als voorspeller van de werktevredenheid (H2).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	.83	.24	
Benaderbaarheid van de leidinggevende	.73	.06	.70*
R^2	.49		
F	128.6*		

* $p < .001$

Om H3 te toetsen is een mediatieanalyse uitgevoerd.. Uit stap 1 van de mediatie bleek dat werkprestatie voor 24% te verklaren was door benaderbaarheid van de leidinggevende ($F(1, 130) = 42.4, p < .001$). De benaderbaarheid van de leidinggevende bleek een significante voorspeller van de werkprestatie ($B = 0.43, p < .001$). Uit stap 2 bleek dat werktevredenheid voor 49% te verklaren was door benaderbaarheid van de leidinggevende ($F(1, 130) = 128.6, p < .001$). De benaderbaarheid van de leidinggevende bleek een significante voorspeller van de werktevredenheid ($B = 0.73, p < .001$).¹ Uit stap 3 van de analyse bleek werkprestatie voor 26% te verklaren was door werktevredenheid ($F(1, 130) = 48,2, p < .001$). De werktevredenheid bleek een significante voorspeller van de werkprestatie ($B = 0.44, p < .001$). Uit stap 4 bleek het verband tussen de benaderbaarheid van de leidinggevende, met werktevredenheid als controlevariabele, op werkprestatie minder sterk ($B = 0.22, p = .014$). Uit de Sobel test bleek een partiële mediatie van werktevredenheid in de relatie van benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie van medewerkers ($B = 0.20, z = 3.14, p = .002$). De volledige process output is opgenomen in Bijlage II.

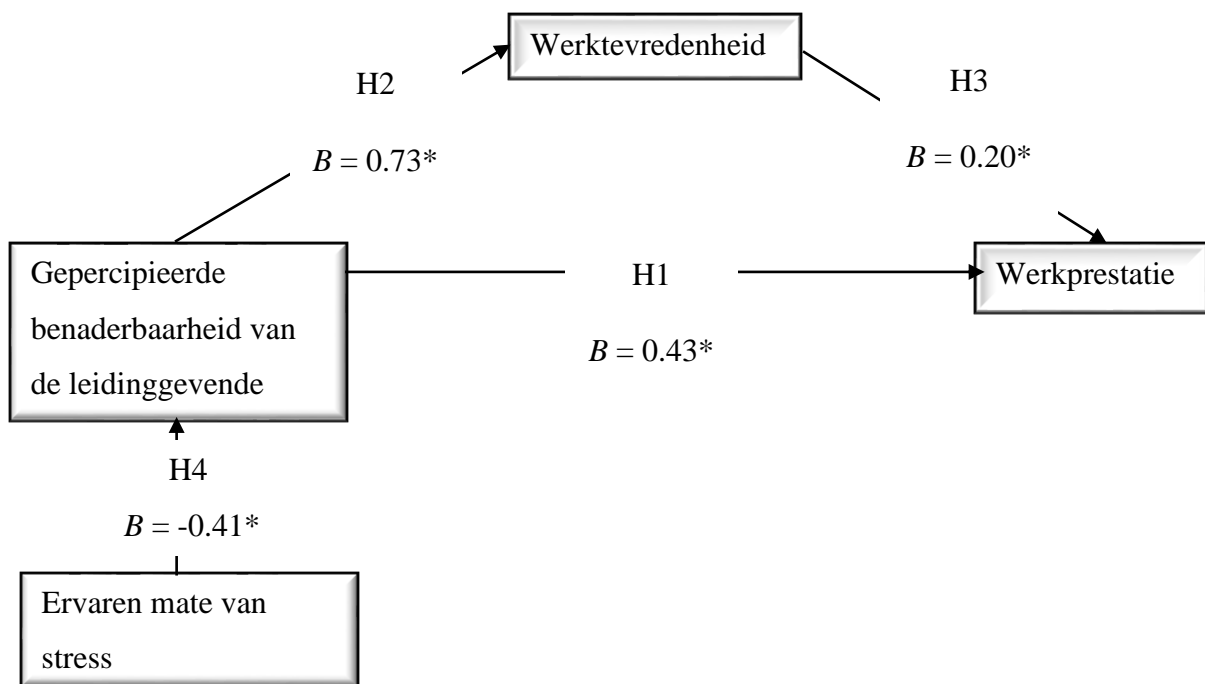
¹ Stap 1 en 2 uit de mediatieanalyse komen overeen met H1 en H2 van het onderzoek.

Uit een enkelvoudige regressieanalyse bleek dat benaderbaarheid van de leidinggevende voor 13% te verklaren was door stress ($F(1, 130) = 20.68, p < .001$). Stress bleek een significante voorspeller van de benaderbaarheid van de leidinggevende ($B = -.41, p < .001$).

Tabel 6. Enkelvoudige regressieanalyse voor stress als voorspeller van de benaderbaarheid van de leidinggevende (H4).

Variabele	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Intercept	4.77	.23	
Stress	-.41	.09	-.37*
<i>R</i> ²	.13		
F	20.68*		

* $p < .001$



Figuur 2. Schematisch overzicht resultaten.

Conclusie en discussie

Conclusie

Benaderbaarheid van de leidinggevende is een onderwerp dat voorafgaand aan dit onderzoek in slechts één eerdere studie aandacht heeft gekregen binnen de wetenschap. Het huidige onderzoek is opgesteld om het concept 'benaderbaarheid van de leidinggevende' verder te onderzoeken door het af te zetten tegen werkprestatie en werktevredenheid. Daarnaast is gekeken of er een indicatie is dat de ervaren mate van stress ertoe kan leiden dat een medewerker behoefte heeft aan een leidinggevende die benaderbaarder is. Hieronder worden de onderzoekshypothesen beantwoord:

H1: Een hoge mate van gepercipieerde benaderbaarheid van een leidinggevende heeft een positieve invloed op de werkprestatie van een medewerker.

De resultaten toonde aan dat er een significante positieve relatie is tussen de benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie. Op basis van de resultaten kan de bovenstaande hypothese worden bevestigd. De kracht van dit effect bleek sterk ($\beta = .49$).

H2: Een hoge mate van gepercipieerde benaderbaarheid van een leidinggevende heeft een positieve invloed op de werktevredenheid van een medewerker.

Uit de resultaten bleek een significante positieve relatie tussen de benaderbaarheid van de leidinggevende en de werktevredenheid, wat ervoor zorgt dat de hypothese bevestigd is. De kracht van dit verband bleek sterk ($\beta = .70$).

H3: Werktevredenheid van een medewerker medieert de relatie tussen gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende en werkprestatie van een medewerker

Uit de resultaten bleek dat tussen de relatie van de benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie er sprake was van partiële mediatie door werktevredenheid. De hypothese is hiermee bevestigd.

H4: Een hoge mate van ervaren stress van de medewerker heeft een negatieve invloed op de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende.

De resultaten toonde aan dat er een significant negatieve relatie is tussen de stress van een medewerker en de benaderbaarheid van de leidinggevende. Deze hypothese is hiermee bevestigd. De kracht van dit effect bleek echter matig ($\beta = -.37$).

Discussie

Dit onderzoek is uitgevoerd om in kaart te brengen of de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende samenhangt met de werkprestatie en werktevredenheid van medewerkers. Daarnaast is gekeken of er een verband is tussen de mate van ervaren stress en de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende. Dit verband zou een indicatie kunnen zijn dat de mate van ervaren stress invloed heeft op de behoefte van een medewerker aan een leidinggevende die benaderbaar is.

Verklaring van de bevindingen

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat benaderbaarheid van de leidinggevende significante samenhang heeft met zowel werktevredenheid en werkprestatie. Brown (2016) heeft in zijn onderzoek aangetoond dat er een relatie is tussen de benaderbaarheid van de leidinggevende en de werktevredenheid. In leiderschapsdimensies waarin benaderbaarheid een rol speelt, is met eerder onderzoek al aangetoond dat er een positieve relatie is tussen de leiderschapsdimensie en de werktevredenheid (Spector, 1986; Cotton et al., 1998; Schyns, Van Veldhoven en Wood, 2009; Judge, Piccolo en Ilies, 2004). Op basis hiervan werd in het huidige onderzoek verwacht dat er een samenhang was tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werktevredenheid. Dit is met de resultaten van het onderzoek bevestigd. Daarnaast is met het huidige onderzoek aangetoond dat er samenhang is tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie van medewerkers. Op basis van de bevindingen van Rasheed, Khan, Rasheed en Munir (2015) en Morrison (2014) werd verwacht dat benaderbaarheid van de leidinggevende positieve samenhang had met werkprestatie. Met de resultaten van het huidige onderzoek is dit bevestigd.

Op basis van het onderzoek van Kuopalla et al. (2008) werd verwacht dat de werktevredenheid de relatie tussen de benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie medieert. Uit de resultaten van het huidige onderzoek blijkt dat er sprake was van een partiële mediatie. Hayes (2013) geeft aan dat wanneer er partiële mediatie gevonden wordt, dit inhoudt dat er waarschijnlijk nog andere factoren invloed hebben op in dit geval de werkprestatie. Bij aanbevelingen voor toekomstig onderzoek wordt dit verder besproken.

De laatste bevinding van het onderzoek is dat er negatieve samenhang is gevonden tussen mate van ervaren stress en de benaderbaarheid van de leidinggevende. Een leidinggevende die benaderbaar is kan psychologische ondersteuning bieden aan werknemers, wat een directe invloed uitoefent op het welzijn van de medewerker (Brown, 2016). Onderzoek van De Lange, Taris, Kompier, Houtman en Bongers (2004) toonde aan dat werknemers met een lage mate van welzijn hun leidinggevende lager beoordeelden op sociale ondersteuning. Op basis daarvan werd verwacht dat er een verband was tussen mate van ervaren stress en benaderbaarheid van de leidinggevende. Dit verband is met het resultaat van het huidige onderzoek aangetoond.

Beperkingen van het onderzoek

Bij het huidige onderzoek zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen. Allereerst is het onderzoek dat is uitgevoerd een cross-sectioneel onderzoek, waardoor geen causaliteit maar alleen samenhang kan worden aangetoond. Met de resultaten van het huidige onderzoek is het onduidelijk wat de richting van het verband is tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en respectievelijk werkprestatie en werktevredenheid. Daarnaast kan de negatieve samenhang tussen stress en benaderbaarheid van de leidinggevende een indicatie zijn dat wanneer werknemers een hoge mate van stress ervaren, zij behoefte hebben aan een leidinggevende die benaderbaarder is. Daarentegen kan het ook een indicatie zijn dat door het ontbreken van een benaderbare leidinggevende, medewerkers minder de kans krijgen om zich uit te spreken richting de leidinggevende (*employee voice*), met een negatief effect op de mate van ervaren stress tot gevolg. Met het huidige onderzoek kan er dus geen uitspraak worden gedaan over de richting van het verband dat gevonden is tussen de verschillende variabelen.

Daarnaast is het bij cross-sectioneel onderzoek mogelijk dat er factoren invloed hebben uitgeoefend op de resultaten (e.g. emotionele toestand, bevlogenheid of vaardigheden en competenties van de respondenten) op het moment van deelname aan het onderzoek. Voor de resultaten van het onderzoek kan het mogelijk zijn dat de samenhang die gevonden is tussen de verschillende variabelen in de werkelijkheid veroorzaakt is door factoren die niet zijn meegenomen in het huidige onderzoek. Dit zorgt ervoor dat de resultaten van het huidige onderzoek voorzichtig geïnterpreteerd dienen te worden.

Een volgende beperking is dat in het onderzoek de perceptie van de medewerker is getoetst in plaats van het daadwerkelijke benaderbaarheid van de leidinggevende en de objectieve werkprestatie en mate van stress. In het onderzoek moesten de respondenten hun leidinggevende beoordelen en tevens hun eigen werkprestatie, werktevredenheid en stress rapporteren. Het beoordelen van de leidinggevende kan een gevoelig onderwerp zijn en hoewel er is aangegeven dat de gegevens van het onderzoek anoniem werden verwerkt, kan dit toch hebben geleid tot sociaal wenselijke antwoorden. Koopmans, Bernaards, Hildenbrandt, De Vet en Van Der Beek (2014) poneren dat het mogelijk is dat werknemers bij het beoordelen van hun eigen werkprestatie sociaal wenselijke antwoorden geven, en noemen dit een beperking van de Individuele Werkprestatie Vragenlijst. Het feit dat respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geven kan ervoor zorgen dat de resultaten uit het huidige onderzoek niet representatief zijn voor de werkelijkheid. Daarnaast kan er bij onderzoek waarin uitsluitend gebruik wordt gemaakt van zelfrapportage *common method variance* ontstaan. Dit betekent dat de vragenlijsten onderling elkaar beïnvloeden wanneer respondenten deze invullen, wat een vertekend beeld van de resultaten kan geven. Voor het huidige onderzoek betekent dit dat de score op de verschillende vragenlijsten mogelijk verschillen van de werkelijke situatie.

Een andere beperking van het onderzoek is dat het onderzoek niet is uitgevoerd bij een organisatie. Hierdoor is de context van de respondenten verschillend, wat ervoor zorgt dat er variabelen zijn die invloed kunnen hebben gehad op de resultaten maar niet zijn meegenomen in het onderzoek. Echter bleek uit het onderzoek van Brown (2016) dat situationele of persoonlijke factoren beperkt invloed hadden op de positieve effecten van benaderbaarheid van de leidinggevende. Voor het huidige onderzoek wordt daarom verwacht dat de invloed van situationele of persoonlijke factoren beperkt is.

Daarnaast zijn de respondenten van het huidige onderzoek werkzaam in verschillende sectoren. De sector waarin een respondent werkzaam is kan zorgen voor een verschil in de mate waarin de werkzaamheden van de respondent vereisen te communiceren met hun leidinggevende. In een sector waar werkzaamheden gestandaardiseerd zijn het mogelijk dat een werknemer minder frequent communiceert met de leidinggevende dan in een sector waar dit niet het geval is. Tevens kan de sector van invloed zijn geweest op de mate van stress die werknemers ervoeren. Murphy (1995) geeft aan dat unieke factoren van een baan invloed uit kunnen oefenen op de mate van stress (e.g. mate van autonomie, de snelheid van het werk of de fysieke omgeving). Dit maakt het feit dat het huidige onderzoek niet is uitgevoerd bij een organisatie een belangrijke beperking van de studie. Voor het huidige onderzoek betekent dit

dat aangetoonde samenhang tussen de verschillende variabelen veroorzaakt kan zijn door factoren die specifiek zijn voor de respondent van een bepaalde sector.

Een volgende beperking van het onderzoek is dat de respondenten van het huidige onderzoek niet representatief zijn voor de Nederlandse beroepsbevolking (CBS, 2017). De gemiddelde leeftijd van de respondenten van het huidige onderzoek is 33 jaar, terwijl de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking 42 jaar is. Daarnaast bestaat de Nederlandse beroepsbevolking uit mensen tussen de 15 en 75 jaar. De respondenten van het huidige onderzoek bestaat uit mensen tussen de 18 en 62 jaar. De verdeling tussen mannen en vrouwen in het huidige onderzoek is respectievelijk 42,4% om 57,6%. De verdeling tussen mannen en vrouwen van de Nederlandse beroepsbevolking is 4,8 miljoen mannen en 4,2 miljoen vrouwen. Daarnaast was het aantal hoogopgeleiden van het huidige onderzoek 68,1%, tegenover 35,6% hoogopgeleiden in de totale Nederlandse beroepsbevolking. Door het verschil tussen de onderzoekspopulatie en de Nederlandse beroepsbevolking kunnen de resultaten van het huidige onderzoek niet worden gegeneraliseerd naar de totale beroepsbevolking.

Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Het huidige onderzoek heeft aangetoond dat er samenhang bestaat tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en respectievelijk werktevredenheid, werkprestatie en mate van ervaren stress. Er kan echter geen causaal verband aangetoond worden aangezien de variabelen op hetzelfde tijdstip zijn gemeten. Toekomstig onderzoek zou door middel van een longitudinale studie in kaart kunnen brengen of er sprake is van een causaal verband tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en respectievelijk werktevredenheid, werkprestatie en mate van ervaren stress en wat de richting van dit verband is.

Tevens is gebleken dat werktevredenheid de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie deels medieert. Dit kan inhouden dat er nog andere variabelen zijn die een invloed uitoefenen op de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie van medewerkers (Hayes, 2013). In zijn onderzoek naar benaderbaarheid van de leidinggevende heeft Brown (2016) gekeken naar de modererende functie van persoonlijke en situationele factoren op de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en werktevredenheid. De persoonlijke en situationele factoren gebruikt in het onderzoek van Brown (2016) hangen samen met drie functies van een benaderbare leidinggevende: details geven over werkvoorschriften, psychologische ondersteuning bieden en een kanaal zijn voor het implementeren van nieuwe ideeën. De persoonlijke factoren behorend bij de functies van een benaderbare leidinggevende zijn respectievelijk cognitieve structuur, de

behoefte aan ondersteuning en een proactieve persoonlijkheid. De situationele factoren behorend bij de functie van een benaderbare leidinggevende zijn respectievelijk rolduidelijkheid, stress en mogelijkheden tot het verbeteren van de werkplek. Uit de resultaten van Brown (2016) bleek dat de persoonlijke en situationele factoren behorend bij de drie functies van een benaderbare leidinggevende geen significant modererende invloed hadden op de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en werktevredenheid. Toekomstig onderzoek zou kunnen onderzoeken of de persoonlijke en situationele factoren wel van invloed zijn op de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en werkprestatie.

Een ander concept dat van invloed zou kunnen zijn op de uitkomsten van benaderbaarheid van de leidinggevende is *commitment*. In hun onderzoek omschrijven Allen en Meyer (1990) drie verschillende soorten *commitment*; *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. *Affective commitment* betreft verbondenheid, identificatie en betrokkenheid met de organisatie. *Continuance commitment* betreft toewijding dat ontstaat door realisatie van de kosten die ontstaan wanneer de organisatie wordt verlaten en *normative commitment* betekent de waargenomen verplichting om bij de organisatie te moeten blijven. Uit onderzoek van Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky (2002) bleek dat *affective commitment* en *normative commitment* een positieve correlatie hadden met de werkprestatie van medewerkers. *Continuance commitment* bleek een negatieve correlatie te hebben met de werkprestatie van medewerkers. Verwacht wordt dat *affective commitment* het meest van invloed is op werk-gerelateerde uitkomsten van benaderbaarheid van de leidinggevende. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het concept *commitment* en de invloed daarvan op de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werkprestatie van medewerkers. Tevens kan toekomstig onderzoek zich richten op de invloed van *commitment* op de relatie tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en andere werk-gerelateerde uitkomsten.

Tevens heeft het huidige onderzoek negatieve samenhang aangetoond tussen de mate van ervaren stress van een medewerker en de gepercipieerde benaderbaarheid van de leidinggevende. Respondenten die een hoge mate van ervaren stress rapporteerden scoorden hun leidinggevende significant lager op benaderbaarheid. Deze relatie betreft een indirect verband tussen de twee variabelen. Toekomstig onderzoek kan zich richten op een direct verband tussen stress en benaderbaarheid van de leidinggevende. Door middel van observaties van benaderbaarheid van de leidinggevende en het meten van stress door een onderzoeker kan er worden onderzocht of er ook een direct verband bestaat tussen de twee variabelen. Hierdoor

kan worden gekeken of benaderbaarheid van de leidinggevende direct invloed uit kan oefenen op de mate van stress van een werknemer.

Met het aantonen van de samenhang in het huidige onderzoek tussen benaderbaarheid van de leidinggevende en de werktevredenheid, werkprestatie en stress vormt benaderbaarheid van de leidinggevende een concept is dat interessant is voor de wetenschap om verder te onderzoeken. Het feit dat het onderzoek naar benaderbaarheid van de leidinggevende zich nog in het beginstadium bevindt maakt de manier waarop benaderbaarheid van de leidinggevende invloed heeft op werk-gerelateerde uitkomsten nog onduidelijk. Dit maakt het concept tot een *Blackbox*. Met toekomstig explorierend onderzoek kan worden onderzocht welke factoren van invloed zijn op werk-gerelateerde uitkomsten van benaderbaarheid van de leidinggevende. Daarnaast geeft Brown (2016) aan dat benaderbaarheid van de leidinggevende getraind kan worden. Met het ontbreken van causale verbanden in het huidige onderzoek kan niet worden aangetoond of een dergelijke training effect zal hebben op de werk-gerelateerde uitkomsten. Toekomstig onderzoek kan zich richten op leiderschapstraining omtrent benaderbaarheid en de directe uitkomsten daarvan op werk-gerelateerde uitkomsten.

Een volgende aanbeveling voor toekomstig onderzoek komt voort uit de context van de respondenten. Zoals reeds bij de beperkingen van het onderzoek weergegeven, zijn de respondenten van het huidige onderzoek werkzaam in verschillende sectoren. 70% van de respondenten van het huidige onderzoek zijn hoogopgeleid. Hoogopgeleide werknemers zijn vaak werkzaam binnen professionele organisaties. Reijnders (2010) geeft aan dat een kenmerk van interne communicatie bij professionele organisaties is dat medewerkers in hoge mate betrokken zijn bij besluitvorming. Betrokkenheid bij besluitvorming is een onderdeel van *employee voice*. Van *employee voice* is gebleken dat het een effect kan hebben op het welzijn van medewerkers. Op een plek waar veel *employee voice* plaatsvindt kan worden aangenomen dat de leidinggevendenden een hoge mate van benaderbaarheid hebben. Bij andere typen organisaties dan professionele organisaties kan het zo zijn dat er sprake is van minder *employee voice*. Doordat 68,1% van de respondenten van het huidige onderzoek hoogopgeleid zijn, zijn de bevindingen van het onderzoek vooral van toepassing binnen een bepaalde proefpersoon populatie. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de mate van *employee voice* binnen verschillende typen organisaties en de rol die benaderbaarheid van de leidinggevende daarin kan spelen.

Implicaties voor de praktijk

Het huidige onderzoek heeft aangetoond dat benaderbaarheid van de leidinggevende in relatie staat met de werktevredenheid, werkprestatie en het welzijn van werknemers. Benaderbaarheid van de leidinggevende is een eigenschap wat getraind kan worden (Brown, 2016). Dit maakt benaderbaarheid van de leidinggevende een waardevol concept voor bedrijven om in te investeren. Uit onderzoek van Barling, Weber en Kelloway (1996) bleek dat leidinggevende die een trainingsprogramma hadden gevolgd, door hun werknemers beter beoordeeld werden op intellectuele stimulatie, charisma en het individuele aandacht. Tevens bleek dat deze werknemers als gevolg hiervan beter scoorden op *commitment*. Echter kan met de resultaten van het huidige onderzoek geen uitspraken worden gedaan over de effecten van het trainen van benaderbaarheid van de leidinggevende. Daarnaast kan benaderbaarheid in de praktijk gemakkelijk worden toegepast door simpele zaken als het open houden van de deur van het kantoor of het actief benaderen van werknemers voor input. Met de resultaten van dit onderzoek blijkt benaderbaarheid van de leidinggevende een concept wat waardevol is voor leidinggevendens om in acht te nemen.

Volgens Brown (2016) creëren leidinggevendens die benaderbaar zijn meer mogelijkheden voor informatie-uitwisseling met medewerkers. Naast dat uit dit onderzoek is gebleken dat dit een positief effect heeft op de werktevredenheid en werkprestatie van werknemers, kan de mate van benaderbaarheid van een leidinggevende ook effect hebben op het functioneren van de organisatie. Cornelissen (2014) geeft aan dat wanneer werknemers zich niet laten horen richting hun leidinggevende, negatieve feedback, opinies en alternatieve perspectieven verloren gaan. Hierdoor kunnen organisaties fouten moeilijker detecteren en corrigeren en kunnen managers besluiten nemen op basis van onvolledige informatie. Een leidinggevende die benaderbaar is kan er dus voor zorgen dat er informatie vanuit de medewerkers bij het management terecht komt, wat de continuïteit van een organisatie kan waarborgen.

Daarnaast geeft Cornelissen (2014) aan dat wanneer er een negatieve situatie is op de werkvloer, dit kan zorgen voor ontevredenheid bij werknemers. Cornelissen (2014) geeft twee manieren waarop werknemers om kunnen gaan met de ontevredenheid: het verlaten van de organisatie of het uitspreken richting de leidinggevende. Wanneer werknemers de kans krijgen zich uit te spreken, zullen ze minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. Uit onderzoek van Brown (2016) is gebleken dat de benaderbaarheid van een leidinggevende een voorspeller is van de intentie van werknemers om de organisatie te verlaten. Een leidinggevende die benaderbaar is vormt dus een middel voor organisaties om ontevredenheid bij werknemers weg te nemen en daarmee kennis, vaardigheden en competenties bij de organisatie te houden.

Ethische reflectie

Deze masterscriptie is uitgevoerd als onderdeel van de studie Communicatie en Beïnvloeding. Bij het invullen van de survey hebben de respondenten een beoordeling gegeven over hun leidinggevende zonder dat de leidinggevende of de organisatie op de hoogte was. Er is benadrukt dat de gegevens van het onderzoek anoniem verwerkt zouden worden.

Inhoudelijk gezien zit er een ethisch aspect aan de benaderbaarheid van de leidinggevende. Vanuit het gelijkheidsprincipe is het van belang dat alle medewerkers de kans hebben om zich uit te kunnen spreken. Een leidinggevende die benaderbaar kan de behoefte van medewerkers om zich uit te spreken faciliteren. Dit maakt benaderbaarheid van de leidinggevende een leiderschapsdimensie een leiderschapsaspect wat erin kan dienen medewerkers gelijk te behandelen.

Literatuurlijst

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Brown, C. G., (2016, datum onbekend). *Leadership approachability: what is it, what is it good for, and who needs it?* Geraadpleegd van: <http://www.approachableleadership.com> op 02-02-2017
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2017). *Statline CBS*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/arbeid-en-inkomen/arbeid-en-sociale-zekerheid/barometer-beroepsbevolking> op 04-10-2017
- Conger, J. (1992). *Learning to lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: a guide to theory & practice*. Londen: Sage Publications.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22. doi: 10.5465/AMR.1988.4306768
- Dankbaar, B. (2005, datum onbekend). De kenniseconomie is overal. *Gat in de markt? De ondernemende verzorgingsstaat*. Geraadpleegd van <https://www.wbs.nl> op 07-03-2017
- Dierendonck, D. van, Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. doi: 10.1037/1076-8998.9.2.165
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7-35. doi: 10.1177/1742715013509396
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. doi: 10.1177/0018726700538001
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kessels, J.W.M. (2005). De kenniseconomie: Uitdagingen voor HRD development. *Kwartaaltijdschrift over Human Resources Development, 1*(1), 6-17. doi: 10.1080/13678860110059320
- Kok, S. (2006, September). Achtergrondstudie kenniseconomie monitor 2006. *De Nederlandse kenniseconomie in internationaal perspectief*. Geraadpleegd van <https://www.kl.nl> op 24-03-2017
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, R. de, & Beek, A. van der (2014). De individuele werkprestatie vragenlijst (IWPV): Interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen, 92*(6), 231-239. doi: 10.1007/s12508-014-0090-3
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904-915. doi: 10.1097/JOM.0b013e31817e918d
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Malden, Mass: Wiley-Blackwell.
- Lange, A. H. de, Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress, 18*(2), 149-166.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale. *Employee Assistance Quarterly, 13*(2), 1-16. doi: 10.1300/J022v13n02_01
- Meyer, J. P., David, J. S., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-25. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 29*(4), 727-753. doi: 10.2307/255942

- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679. doi: 10.2307/254699
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328
- Murphy, L.R. (1995). Occupational stress management: Current status and future direction. *Trends in Organizational Behavior*, 2, 1-14.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nordin, M. & Nordin, S. (2013). Psychometric evaluation and normative data of the Swedish version of 10-item perceived stress scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54, 502-507. doi: 10.1111/sjop.12071
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Oyinlade, A. O., Gellhaus, M., & Darboe, K. (2003). Essential leadership qualities for effective leadership in schools for students who are visually impaired: A national study. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 97(7), 389-402.
- Perrine, R. (1998). Student views of the characteristics of instructors approachability. *Psychology Reports*, 82, 519-525. doi: 10.2466/PR.82.2.519-525
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Rasheed, A., Khan, S., Rasheed, M. F., & Munir, Y. (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 31-51. doi: 10.1002/hrdq
- Reid, D. J., & Johnston, M. (1999). Improving teaching in higher education: Student and teacher perspectives. *Educational studies*, 25(3), 269-281. doi: 10.1080/03055699997792

- Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie. Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215. doi: 10.2307/254974
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259. doi: 10.1007/BF01385051
- Schyns, B., Veldhoven, M, van & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 30(7), 649-663. doi: 10.1108/01437730910991664
- Senge, P. M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5), 18-32.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016.
- Teasdale, E. L. (2006). Workplace stress. *Psychiatry*, 5(7), 251–254. doi: 10.1053/j.mppsy.2006.04.006
- Zhao, X. (2016, oktober). Development of a student-perspective based scale on instructor approachability. Geraadpleegd van <http://www.digitalcommons.usu.edu> op 03-02-2017

Bijlagen

Bijlage I - Survey



Beste deelnemer,

Allereerst bedankt dat u de tijd neemt om deel te nemen aan mijn onderzoek naar leiderschap.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd als onderdeel van de master Communicatie en Beïnvloeding aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Met dit onderzoek wil ik vernieuwing aan de wetenschap omtrent leiderschap toebrengen en wil ik tevens bedrijven een handvat geven om te investeren in het welzijn van hun personeel. Vanaf de volgende pagina krijgt u een aantal vragenlijsten te zien. Het invullen van de totale enquête neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag.

De enquête is anoniem en de gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld. De resultaten van het onderzoek zullen niet met derden worden gedeeld. Mocht u vragen hebben kunt u contact opnemen via r.bergevoet@student.ru.nl.

Nogmaals dank!

Met vriendelijke groet,

Robin Bergevoet

TOESTEMMING

Door te klikken op 'verder' geeft u aan dat u:

- voorgaande informatie heeft gelezen
- vrijwillig meedoet aan het onderzoek
- akkoord gaat met het gebruik van de gegevens voor onderzoeksdoeleinden
- 18 jaar of ouder bent

U krijgt nu stellingen te zien die betrekking hebben op uw leidinggevende. Als u meerdere leidinggevendes heeft, neem dan degene in gedachten met wie u het meest contact heeft en vul de vragen in over deze persoon.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met volgende stellingen. De stellingen hebben betrekking op de situatie op uw werk in het algemeen.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Mijn leidinggevende communiceert actief zijn/haar beschikbaarheid om met werknemers af te spreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft een open-deur beleid voor het afspreken met werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende reageert positief en snel op verzoeken van werknemers om af te spreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende verwelkomt ongeplande bezoeken van werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Mijn leidinggevende is vaak te druk om met werknemers af te spreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende vertelt werknemers dat hij/zij te druk is om af te spreken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende houdt routinematig haar/zijn deur dicht voor ongeplande bezoeken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Geef aan in hoeverre u het eens bent met volgende stellingen. De stellingen hebben betrekking op de situatie op uw werk in het algemeen.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Mijn leidinggevende creëert een gastvrije sfeer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is vriendelijk richting zijn/haar werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is goedaardig en vriendelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende stelt werknemers op het gemak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Mijn leidinggevende zorgt dat werknemers zich comfortabel voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is koud en afzijdig richting werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat werknemers zich ongemakkelijk voelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat werknemers gespannen zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Geef aan in hoeverre u het eens bent met volgende stellingen. De stellingen hebben betrekking op de situatie in het algemeen.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Mijn leidinggevende neemt ideeën van werknemers voldoende in overweging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende uit interesse in standpunten van werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende verwelkomt perspectieven die anders zijn dan zijn/haar eigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende vraagt zowel positieve als negatieve feedback van werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Altijd
Mijn leidinggevende staat open voor ideeën en suggesties vanuit werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is zelf graag het meeste aan het woord tijdens afspraken met werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is afwijzend richting werknemers die hun eigen ideeën of meningen geven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende verwacht dat anderen stil zijn tenzij ze specifiek om bijdrage gevraagd wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



U krijgt nu een aantal stellingen te zien die te maken hebben met uw werktevredenheid.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens
Ik ontvang erkenning voor goed geleverd werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me verbonden met de mensen op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me goed over werken voor dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me zeker over mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat het management zorg draagt voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens
Over het algemeen heb ik het gevoel dat werk goed is voor mijn fysieke gezondheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn loon is goed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Al mijn talent en vaardigheden worden benut op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan goed opschieten met mijn leidinggevenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me goed over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

>>

U krijgt nu een aantal stellingen te zien die betrekking hebben op uw werkprestatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

In de afgelopen 3 maanden...

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Lukte het mij om mijn werk zo te plannen, dat het werk op tijd af was	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hield ik voor ogen welk resultaat ik moest behalen met mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lukte het mij om hoofdzaken van bijzaken te scheiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Lukte het mij om mijn werk goed uit te voeren met zo min mogelijk tijd en inspanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik een optimale planning gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

In de afgelopen 3 maanden...

	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Ben ik uit mezelf met nieuwe taken begonnen, als mijn oude taken af waren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik uitdagende werktaken op me genomen, als die er waren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik gewerkt aan het bijhouden van mijn vak kennis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik gewerkt aan het bijhouden van mijn werkvaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak	Altijd
Kwam ik met creatieve oplossingen voor nieuwe problemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik extra verantwoordelijkheden op me genomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zocht ik steeds naar nieuwe uitdagingen op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Had ik een actieve inbreng in werkoverleg of vernaderingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

In de afgelopen 3 maanden...

	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak
Heb ik geklaagd over onbelangrijke zaken op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik problemen groter gemaakt dan ze waren op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik me gericht op de negatieve kanten van een werksituatie, in plaats van de positieve kanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Vaak
Heb ik gepraat met collega's over de negatieve kanten van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heb ik gepraat met mensen van buiten de organisatie over de negatieve kanten van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



U krijgt nu een aantal vragen te zien die betrekking hebben op uw welzijn. Geef antwoord op de volgende vragen:

In de afgelopen maand...

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak
Hoe vaak was je van streek omdat er iets onverwachts gebeurde?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak had je het gevoel dat je de belangrijke dingen in je leven niet onder controle kreeg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak voelde je je nerveus of gestrest?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak voelde je je zelfverzekerd over je vermogen om met je persoonlijke problemen om te gaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak had je het gevoel dat dingen voor jou meezaten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak
Hoe vaak had je het idee dat je niet kon omgaan met alle dingen die je moest doen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak was je in staat om de irritaties in je leven te beheersen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak had je het gevoel dat je alles onder controle had?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak was je gefrustreerd door dingen die buiten jouw controle lagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe vaak had je het gevoel dat de moeilijkheden zich zo hoog op stapelden, dat je ze niet meer te boven kon komen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

>>

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Anders

Wat is uw leeftijd?

Bij wat voor soort bedrijf of instelling werkt u?

NB Als u op dit moment gedetacheerd of uitgezonden bent, gaat het om het bedrijf waar u naar gedetacheerd of uitgezonden bent. Bij meerdere bedrijven/instellingen gaat het om het bedrijf/de instelling waarvoor u de meeste uren werkt.

Productiebedrijf/fabriek

Bouwbedrijf

Transport- of vervoersbedrijf

Winkel / Groothandel

Horeca

Gezondheids- of zorginstelling

Onderwijsinstelling

Overheidsinstelling

Financiële instelling

ICT-bedrijf

Webwinkel

Anders, namelijk:

Hoeveel uur werkt u per week?

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Middelbaar onderwijs

MBO/MTS/MEAO

HBO/HEAO/HTS

WO

Anders, namelijk:

>>

Radboud University 

We thank you for your time spent taking this survey.
Your response has been recorded.

Bijlage II – Process output mediatieanalyse

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Model = 4
 Y = wprestot
 X = bentot
 M = wtevtot

Sample size
 132

Outcome: wtevtot

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7052	,4973	,2050	128,6019	1,0000	130,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8357	,2455	3,4043	,0009	,3500	1,3213
bentot	,7317	,0645	11,3403	,0000	,6041	,8594

Outcome: wprestot

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5512	,3039	,2008	28,1535	2,0000	129,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4853	,2535	5,8584	,0000	,9837	1,9869
wtevtot	,2843	,0868	3,2750	,0014	,1125	,4560
bentot	,2231	,0901	2,4773	,0145	,0449	,4013

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: wprestot

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4960	,2460	,2158	42,4087	1,0000	130,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7229	,2519	6,8405	,0000	1,2246	2,2211
bentot	,4311	,0662	6,5122	,0000	,3002	,5621

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,4311	,0662	6,5122	,0000	,3002	,5621	

Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,2231	,0901	2,4773	,0145	,0449	,4013	

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
wtevtot	,2080	,0720	,0842	,3726

Partially standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
wtevtot	,3903	,1255	,1597	,6572

Completely standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
wtevtot	,2393	,0786	,0994	,4137

Ratio of indirect to total effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
wtevtot	,4825	,1974	,1853	,9759

Ratio of indirect to direct effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
wtevtot	,9323	753,4848	,1784	9,5113

R-squared mediation effect size (R-sq_med)				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
wtevtot	,2129	,0546	,1137	,3301

Normal theory tests for indirect effect				
	Effect	se	Z	p
	,2080	,0663	3,1352	,0017

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----