

Het verband tussen leiderschap en werknemersgedragingen

Welke factoren zijn daarbij van invloed?

Universiteit Twente 
Educational Design Management & Media
Bachelorthese A&O psychologie 290396
In het kader van bacheloropdracht EDMM 196026

Datum: 16-06-2008
Auteur: Lotte Meijer
s0094218

Voorwoord

Met dit onderzoek rond ik mijn bachelor van Educational Design Management & Media af. De bacheloropdracht werd aangereikt door de afdeling Organisatie Psychologie/Human Resource Development. Mijn interesse ging al vanaf het tweede studiejaar uit naar deze tak van de opleiding, dus het was voor mij al snel duidelijk dat ik hier een bacheloropdracht wilde doen.

Met een hele groep studenten waren we allemaal bezig aan dezelfde opdracht, weliswaar met ieder zijn eigen onderzoeksvraag en hypothesen. Door deze samenwerking en doordat er veel begeleiding en sturing is geweest vanuit de afdeling, heb ik veel geleerd. Ik weet nu hoe een onderzoek gedaan wordt en waar ik allemaal rekening mee moet houden, dit kan ik gebruiken in mijn verdere loopbaan.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die hebben geholpen met dit onderzoek. Ten eerste wil ik mijn begeleider Leandra Bosma, voor de nuttige, snelle feedback en de tijd die ze altijd vrijmaakte als ik langs kwam met een vraag. Daarnaast wil ik Matthijs Moorkamp, van de afdeling OP/HRD bedanken voor de tijd en uitleg die hij heeft gegeven over het analyseren van de data. Tot slot wil ik Janneke Boeije en Liseth Siemons bedanken voor de prettige samenwerking en de nodige ontspanning tijdens het werken.

Samenvatting

Bij het succesvol blijven als technische toepassingsgerichte organisaties spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Het is namelijk van belang dat medewerkers in deze organisaties affectieve commitment, innovatief gedrag en klantgerichtheid vertonen. Daarbij is het goed om te weten wat er gedaan moet en kan worden om deze werknemersgedragingen bij medewerkers te bewerkstelligen. Welke vorm van leiderschap kan bijvoorbeeld het beste toegepast worden binnen een organisatie? Hoe tevreden zijn medewerkers met de gevoerde HR-praktijken en heeft dit consequenties voor de werknemersgedragingen? Welke rol speelt de balans tussen werk en privé bij de werknemersgedragingen? Kortom, hoe staan alle factoren met elkaar in verband.

Om hier achter te komen zijn verschillende hypothesen getoetst. Bij een Duits bedrijf zijn vragenlijsten afgenomen en met behulp van correlaties en regressie-analyses zijn vervolgens conclusies getrokken. Het blijkt dat er relaties bestaan tussen de leiderschapsvorm LMX en alledrie werknemersgedragingen, terwijl de leiderschapsvorm transformationeel leiderschap alleen gerelateerd is aan affectieve commitment en klantgerichtheid. Er is niet aangetoond dat er een relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag. Verder bestaan er directe relaties tussen tevredenheid met HR-praktijken en affectieve commitment en innovatief gedrag van medewerkers en heeft de tevredenheid met HR-praktijken een mediator effect op de relatie tussen de beide leiderschapsvormen en klantgerichtheid. De balans tussen werk en privé heeft geen directe samenhang met de werknemersgedragingen, maar heeft wel een mediator effect op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Vooral leiderschap vertoont dus samenhang met de werknemersgedragingen, waardoor het voor organisaties van belang is voldoende aandacht te besteden aan de vorm van leiderschap die gehanteerd dient te worden om de gewenste werknemersgedragingen te bewerkstelligen.

Voor vervolgonderzoek is het van belang om ook te kijken naar leiderschap als mediator. Nu is er alleen gekeken naar tevredenheid met HR-praktijken en de balans tussen werk en privé op de relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen. Maar literatuur heeft uitgewezen dat het ook goed mogelijk is dat leiderschap juist als mediërende factor optreedt bij de relatie tussen tevredenheid met HR-praktijken/balans tussen werk en privé en werknemersgedragingen. Dit zou betekenen dat leiderschap een nog grotere rol speelt bij het bewerkstelligen van de werknemersgedragingen en dus bij het succesvol blijven van technische toepassingsgerichte organisaties.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Theoretisch kader	7
Leiderschap in relatie met werknemersgedragingen	7
Tevredenheid met HR-praktijken in relatie met werknemersgedragingen	10
De balans tussen werk en privé in relatie met de werknemersgedragingen	11
Een indirecte relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen	11
2. Onderzoeksmethode	14
2.1 Type onderzoek	14
2.2 Onderzoeksontwerp	14
2.3 Onderzoekspopulatie en steekproef	14
2.4 Meten van variabelen	15
Innovatief gedrag	15
Klantgerichtheid	15
Affectieve commitment	15
HR-praktijken	16
Leiderschap	16
Balans tussen werk en privé	17
Controle variabelen	17
2.5 Data-analyse	17
3. Resultaten	19
3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen	19
3.2 Onderzoeksuitkomsten hypothesen	19
Directe relaties	19
Mediator effecten	20
4. Conclusie en Discussie	23
4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen	23
4.2 Discussie	24
5. Tabellen	26
6. Referenties	33

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Vandaag de dag komen technische toepassingsgerichte organisaties met problemen in aanraking waar op een goede manier mee omgegaan moet worden om succesvol te blijven in de wereldeconomie. Er is veel concurrentie en organisaties moeten constant hun prestaties verbeteren door kosten te reduceren, innovatie van proces en product te bewerkstelligen en kwaliteit en productiviteit te verbeteren (Becker & Gerhart, 1996). Innovatie is 'de bedoelde introductie en toepassing van ideeën, processen, producten of procedures die nieuw zijn voor de organisatie en die speciaal ontworpen zijn om voordeel te bieden aan de organisatie' (West & Farr, zoals geciteerd in Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006, p. 3). Het is dus van belang voor een organisatie om innovatief te zijn en medewerkers van alle niveaus van een organisatie spelen daarbij een grote rol. Een deel van de innovatie binnen een organisatie wordt veroorzaakt door de medewerkers op de werkvloer. Deze medewerkers hebben namelijk veel kennis en ervaring met de materie en de technieken die gebruikt worden (Shipton et al., 2006). Om het innovatieve gedrag van medewerkers te stimuleren is het noodzakelijk om te weten welke aspecten van invloed zijn op het gedrag van medewerkers.

Voor het succesvol voortbestaan van een organisatie is het ook van belang om tevreden klanten te hebben, waardoor ze blijven komen en niet naar de concurrent gaan. Vooral bij technische toepassingsgerichte organisaties is dit van belang, omdat het hun doel is om producten of diensten te verkopen aan consumenten/klanten. Er zijn verschillende factoren van invloed op de klanttevredenheid, één daarvan is de verkoper (Grewal & Sharma, 1991; Jap, 2001). De rol van de verkoper in het tot stand komen van klanttevredenheid is grotendeels gebaseerd op de verwachtingen die de verkoper schept, de service die verkoper biedt en de mate waarin de verkoper oplossingen biedt (Pilling & Eroglu, 1994). Kortom, om tevreden klanten te hebben is het van belang dat de medewerkers klantgericht zijn. Klantgerichtheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'de praktijk van het marketing concept op het niveau van de individuele medewerker en de klant' (Saxe & Weitz, 1982, p. 343).

Bij het tot uiting komen van deze twee werknemersgedragingen binnen een organisatie, speelt commitment van medewerkers een grote rol (Benkhoff, zoals aangereferereerd in Bartlett, 2001; Peeters & Meijer, 1995). Torka (2003) geeft aan dat commitment pluriform is. Medewerkers hebben niet één algemeen gevoel van commitment, maar voelen verschillende betrokkenheden ten opzichte van meerdere referentiegroepen (Reichers, 1985). Daarom wordt in het uit te voeren onderzoek gekeken naar relaties met zowel commitment met de organisatie, met het werk, als met de carrière. Naast deze pluriformiteit van commitment, wordt er ook in een aantal studies beschreven dat commitment een multidimensionaal construct is (Allen & Meyer, 1990; de Gilder, van den Heuvel & Ellemers, 1997; Bartlett, 2001). Allen en Meyer (1990) verdelen commitment in drie componenten, namelijk affectieve commitment, normatieve commitment en continuïteitscommitment. In dit onderzoek zal er alleen worden gekeken naar affectieve commitment omdat met deze component van commitment de sterkste relatie bestaat met verschillende organisatie aspecten zoals leiderschap en HR-praktijken (Bartlett, 2001; Purcell & Hutchinson, 2007). Met affectieve commitment wordt de psychologische betrokkenheid en het gevoel van verbondenheid van een medewerker bij de organisatie, het werk en de carrière bedoeld (Allen & Meyer, 1990).

De afgelopen 10 tot 15 jaar zijn er verschillende argumenten gegeven dat een andere belangrijke manier om het hoofd boven water te houden in de wereldeconomie het ontwikkelen en onderhouden van de menselijke bron binnen een organisatie is. De menselijke bron, oftewel de medewerkers van een organisatie zorgt namelijk voor een waarde die zeldzaam is en niet geïmiteerd kan worden (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999; Barney, 1991). HR-praktijken zijn gericht op die menselijke bron, het zijn culturele, structurele en personeelsmechanismen die ervoor zorgen dat de bedrijfsstrategie tot uiting komt en doelen behaald worden (Storey, 1995). Door effectieve HR-praktijken te gebruiken kunnen organisaties zorgen dat medewerkers gewenst gedrag (zoals innovatief en klantgericht gedrag) gaan vertonen en commitment gaan voelen. Er bestaat verschil tussen de bedoeling van HR-praktijken en hoe medewerkers de HR-praktijken ervaren. Houdingen en gedrag van medewerkers worden meestal niet zo beïnvloed door de bedoelingen van de HR-praktijken maar wel door hoe de praktijken tot uiting komen in het dagelijks werk. De ervaringen van medewerkers ten opzichte van de HR-praktijken worden gezien als drijfveren van werknemersgedrag (Kinnie et al., 2005). Daarom zal de aandacht in dit onderzoek uitgaan naar ervaringen, ofwel tevredenheid met HR-praktijken.

Nu bekend is dat de menselijke bron (de medewerkers) van een organisatie van groot belang is bij het succesvol blijven van een organisatie, is het goed om daar de nodige aandacht aan te besteden. Er zijn namelijk grote zorgen wat betreft het binnenhalen, binnenhouden, managen en motiveren van medewerkers. De oorzaken hiervan zijn de veranderende relatie tussen werkgever en werknemers en de krapte op de arbeidsmarkt (Tansky & Cohen, 2001). Bij het verklaren van werknemersgedragingen en commitment speelt leiderschap dus ook een rol. Leiderschap kan in verschillende vormen voorkomen, zo is er transformatieel leiderschap; transactioneel leiderschap, waaronder Leader Member Exchange; autocratisch leiderschap en passief leiderschap (Hoogh, Koopman & Den Hartog 2004). In het onderzoek zullen de leiderschapsvormen transformatieel en LMX centraal staan. Transformatieel leiderschap is 'het geven van extra betekenis aan het werk waardoor medewerkers bereid zijn meer te doen dan van hen verwacht wordt' (Bass, zoals geciteerd in Hoogh et al., 2004, p. 354). Leader Member Exchange (LMX) is een vorm van transactioneel leiderschap en is gebaseerd op de onderlinge (interpersoonlijke) relatie tussen leidinggevende en medewerker (Purcell & Hutchinson, 2007). Deze twee leiderschapsvormen zullen centraal staan in het onderzoek omdat er groeiende tegenstrijdigheid bestaat over de relatie tussen deze twee leiderschapsvormen. Met behulp van het onderzoek wordt geprobeerd uit te zoeken of beide leiderschapsvormen in dezelfde uitkomsten resulteren (werknemersgedragingen en tevredenheid van medewerker met HR-praktijken).

Een factor die mogelijk relaties heeft met alle eerder genoemde begrippen is de balans tussen werk en privé. Dit begrip krijgt steeds meer de aandacht in HRM onderzoek. Steeds meer werknemers vinden het namelijk belangrijk om een balans te vinden tussen de werksituatie en de privésituatie. Schein (1996) zegt bijvoorbeeld dat de eerste carrièrestap van veel werknemers is om een balans te vinden tussen hun persoonlijke behoeften, de behoefte van het privéleven en de benodigdheden voor hun carrière. De balans tussen werk en privé wordt in het onderzoek meegenomen omdat er nog weinig eenduidige conclusies zijn getrokken over de relatie met andere organisatie aspecten. Over de relatie tussen de balans tussen werk en privé en commitment wordt bijvoorbeeld in het ene onderzoek gezegd dat er een positieve relatie bestaat (oa Adams, King & King, 1996). En Sturges en Guest (2004) concludeerden in hun onderzoek dat er geen relatie bestaat tussen de balans tussen werk en privé en commitment.

Er zijn nu een heel aantal factoren genoemd die allemaal van belang zijn om als technische toepassingsgerichte organisatie succesvol te blijven. Voor deze organisaties is het handig om te weten wat er gedaan moet en kan worden om affectieve commitment, innovatief gedrag en klantgerichtheid bij medewerkers te bewerkstelligen. Welke vorm van leiderschap kan bijvoorbeeld het beste toegepast worden binnen een organisatie. En hoe tevreden zijn medewerkers met de gevoerde HR-praktijken en heeft dit consequenties voor de werknemersgedragingen. Om hier achter te komen is het noodzakelijk om duidelijk te krijgen hoe alle factoren met elkaar in verband staan. Tussen welke factoren bestaan relaties en waartussen bestaat geen samenhang. Een aantal van deze relaties zijn al in de literatuur beschreven, toch zal dit onderzoek iets toevoegen aan de wetenschap. Op de eerste plaats omdat de factoren nu worden toegespitst op een specifieke soort organisaties, namelijk technische toepassingsgerichte organisaties. Deze organisaties zijn innovatiever dan organisaties in andere sectoren, waardoor het voor deze organisaties nog belangrijker is dat medewerkers innovatief en klantgericht gedrag vertonen. Verder wordt er een maat van commitment gebruikt die verschillende aspecten meeneemt. Omdat medewerkers zich betrokken kunnen voelen bij verschillende referentiegroepen van een organisatie, zal er zowel gekeken worden naar commitment met de organisatie, commitment met het werk en commitment met de carrière. Tot slot wordt er aandacht besteed aan een begrip dat tegenwoordig een steeds belangrijkere rol speelt voor medewerkers, namelijk de balans tussen werk en privé. Er is nog weinig bekend over relaties tussen dit begrip en de andere factoren, en met behulp van dit onderzoek zal hier meer duidelijkheid over komen.

Uiteindelijk leidt deze afweging tot de volgende vraagstelling:

Wat is, binnen technische toepassingsgerichte organisaties, de relatie tussen leiderschap (LMX en transformatieel leiderschap) en het gedrag van werknemers (affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag) en wat voor invloed hebben tevredenheid met de HR-praktijken en de balans tussen werk en privé daarbij?

1.2 Theoretisch kader

Leiderschap in relatie met werknemersgedragingen

Transformationeel leiderschap, ofwel charismatisch leiderschap (Hoogh et al., 2004) is 'het geven van extra betekenis aan het werk waardoor medewerkers bereid zijn meer te doen dan van hen verwacht wordt' (Bass, zoals geciteerd in Hoogh et al., 2004, p. 354). Transformationele leiders oefenen extra invloed uit door doelen van medewerkers te verbreden en op een hoger plan te brengen en daarnaast voorzien ze hun medewerker van zelfvertrouwen zodat ze uiteindelijk meer doen dan van hen verwacht wordt (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Het tegenovergestelde van transformationeel leiderschap is transactioneel leiderschap. Deze leiderschapsstijl is gericht op ruilprocessen tussen medewerker en leidinggevende, de medewerker presteert en de leider beloont de inspanningen van de medewerker (Hoogh et al., 2004). In tegenstelling tot deze benadering proberen transformationele leidinggevers respect en waarden van medewerkers om te vormen in de richting van meer motivatie en moraliteit (Basu & Green, 1997).

Leader Member Exchange (LMX) is een vorm van transactioneel leiderschap en is gebaseerd op de onderlinge (interpersoonlijke) relatie tussen leidinggevende en medewerker (Purcell & Hutchinson, 2007). 'LMX theorie beschrijft hoe leidinggevers verschillende uitwisselingsrelaties ontwikkelen met hun medewerkers' (Graen & Scandura, zoals geciteerd in Basu & Green, 1997, p. 478). Liden en Maslyn (1998) geven aan dat LMX een multidimensionaal begrip is. Een relatie tussen een leidinggevende en een medewerker is niet gebaseerd op een enkel vaststaand aspect maar kan gebaseerd zijn op meerdere verschillende aspecten. Liden en Maslyn (1998) beschrijven de volgende vier dimensies: genegenheid (een relatie omdat je elkaar aardig vindt); loyaliteit (een relatie omdat je elkaars gedrag en karakter publiekelijk steunt); taakgerelateerd gedrag (een relatie vanwege prestaties in het werk); en respect op professioneel gebied (een relatie vanwege respect voor elkaars kennis en vaardigheden). Een relatie tussen een leidinggevende en een medewerker kan gebaseerd zijn op één, twee, drie of alle vier dimensies. De basis van LMX theorie is dat leidinggevers speciale uitwisselingsrelaties opbouwen met sommigen van hun medewerkers, dit zijn de zogenaamde in-group leden. De geselecteerde in-group leden leveren bijdragen die buiten hun formele werk vallen, daarnaast nemen ze de verantwoordelijkheid om taken te realiseren die heel belangrijk zijn voor het succes van de afdeling. In ruil hiervoor ontvangen ze meer aandacht, steun, autonomie en invloed van hun leidinggevende (Liden & Graen, 1980). De in-group leden moeten hier wel wat voor over hebben, ze werken vaak harder, ze zijn meer betrokken bij de doelen van een taak en ze vervullen meer administratieve taken (Dansereau, Graen & Haga, 1975). De medewerkers die niet zijn uitgekozen door hun leidinggevende (leden van de out-group) krijgen een mindere mate van invloed en vertrouwen en nemen de meer routine taken op zich. Daarnaast ervaren de out-group leden een meer formele uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende (Liden & Graen, 1980). Een leidinggevende die vasthoudt aan de LMX theorie, bouwt met alle medewerkers dus verschillende relaties op.

In de literatuur zijn verschillende verbanden beschreven tussen de leiderschapsstijlen en de werknemersgedragingen affectieve commitment, innovatief gedrag en klantgerichtheid, al dan niet met tussenkomst van andere factoren zoals bijvoorbeeld HR-praktijken (oa Shipton et al., 2006; Bartlett, 2001; Purcell & Hutchinson, 2007).

Met affectieve commitment wordt de psychologische betrokkenheid en het gevoel van verbondenheid van een medewerker bij de organisatie, het werk en de carrière bedoeld. Een affectief betrokken medewerker is iemand die door dik en dun bij de organisatie zal blijven, regelmatig hele dagen (of meer) aanwezig is op het werk, de eigendommen van het bedrijf beschermt en staat voor de doelen van het bedrijf (Allen & Meyer, 1990). In de meeste literatuur wordt er met commitment specifiek bedoeld, commitment van medewerkers met de organisatie (Bartlett, 2001; Cox, Zagelmeyer & Marchington, 2006; Kinnie, Hutchinsons, Purcell, Rayton & Swart, 2005; O'Driscoll & Randall, 1999). Reichers (1985) veronderstelt echter dat medewerkers de organisatie juist niet als geheel waarnemen en dus niet één algemeen gevoel van commitment hebben, maar dat ze verschillende commitments hebben ten opzichte van meerdere referentiegroepen van een organisatie. Torka (2003) geeft aan dat de uitkomsten van betrokkenheid, waaronder de werknemersgedragingen, eerder taak- dan organisatiegerelateerd zijn. Er is dus niet alleen interesse in commitment van medewerkers bij de organisatie, maar ook in commitment van medewerkers ten opzichte van meer tastbare, taakgerelateerde objecten. Daarom wordt in het uit te voeren onderzoek gekeken naar relaties met zowel commitment met de organisatie, met het werk, als met

de carrière. Naast deze pluriformiteit van commitment, wordt er ook in een aantal studies beschreven dat commitment een multidimensionaal construct is (Allen & Meyer, 1990; de Gilder, van den Heuvel & Ellemers, 1997; Bartlett, 2001). Allen en Meyer (zoals geciteerd in Bartlett, 2001, p. 336) beschrijven het als volgt 'een betrokken medewerker, is iemand die door dik en dun bij de organisatie zal blijven, regelmatig hele dagen (of meer) aanwezig is op het werk, de eigendommen van het bedrijf beschermt en staat voor de doelen van het bedrijf'. Deze beschrijving resulteert in drie componenten van commitment, namelijk affectieve commitment, normatieve commitment en continuïteitscommitment (Allen & Meyer, 1990), affectieve commitment verwijst naar de psychologische betrokkenheid met de organisatie; continuïteitscommitment verwijst naar de kosten die geassocieerd worden met het verlaten van de organisatie; en normatieve commitment verwijst naar het zich verplicht voelen om bij de organisatie te blijven. Toch is het vooral de affectieve commitment van een medewerker die gerelateerd is aan verschillende organisatie aspecten zoals leiderschap en HR-praktijken (Bartlett, 2001; Purcell & Hutchinson, 2007).

Innovatief gedrag is de bedoelde creatie, introductie en toepassing van nieuwe ideeën binnen een werkrol, groep of organisatie, om uiteindelijk verbeterde prestaties te kunnen leveren binnen die werkrol, groep of organisatie (West & Farr, zoals aangereferereerd in Janssen, 2000). Innovatief gedrag begint bij het genereren van ideeën, vervolgens moet een medewerker steun zien te vinden rondom dit idee en tot slot kan het idee gerealiseerd worden, eerst in de vorm van een prototype en na een testfase, in een definitieve vorm (Scott & Bruce, 1994). Voor organisaties is innovatie steeds belangrijker geworden om succesvol te blijven in de markt. Door het introduceren van nieuwe producten en technologieën creëren organisaties de mogelijkheid om divers te zijn, zich aan te kunnen passen en zichzelf te kunnen verbeteren (Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990). De basis van innovatie is ideeën en de mensen die deze ideeën ontwikkelen en uitwerken, daarom is het van belang om te kijken welke factoren van invloed zijn op het innovatieve gedrag van medewerkers. Eén van de factoren is leiderschap. Scott en Bruce (1994) vonden met hun onderzoek dat LMX positief gerelateerd is aan innovatief gedrag van medewerkers. Als medewerkers een goede wederzijdse relatie hebben met hun leidinggevende gebaseerd op steun, vertrouwen en autonomie, leidt dat vaak tot meer innovatief gedrag van medewerkers. In dat zelfde onderzoek toonden Scott en Bruce (1994) aan dat ook de steun die medewerkers ontvangen van leidinggevend en de verwachtingen die leidinggevend van medewerkers hebben met betrekking tot innovatie positief gerelateerd zijn aan innovatief gedrag. Deze twee taken van een leidinggevende (het geven van steun en het aangeven van verwachtingen) kunnen gezien worden als onderdeel van transformationeel leiderschap, daarom wordt in dit onderzoek verwacht dat zowel LMX als transformationeel leiderschap positief gerelateerd zijn aan innovatief gedrag. Een andere factor die van invloed is op het innovatieve gedrag van medewerkers is HRM en de bijbehorende HR-praktijken. Uit het artikel van Laursen en Foss (2003) blijkt dat als er binnen een organisatie veel in teams gewerkt wordt, medewerkers veel autonomie hebben en medewerkers beloond worden als ze initiatief tonen voor verbeteringen, dat dit bevorderlijk is voor het innovatieve gedrag van medewerkers.

Klantgerichtheid van een medewerker kan gezien worden als 'de praktijk van het marketing concept op het niveau van de individuele medewerker en de klant' (Saxe & Weitz, 1982, p. 343). Verder is klantgerichtheid gebaseerd op de verwachtingen die de medewerker schept bij de klant, de service die de medewerker biedt en de mate waarin de medewerker oplossingen biedt aan de klant (Pilling & Eroglu, 1994). Uit het onderzoek van Rozell & Pettijohn (2004) blijkt dat emotionele intelligentie een grote rol speelt bij het klantgericht zijn van een verkoper. Emotioneel intelligente mensen zijn zich meer bewust van zowel hun eigen gevoel als van het gevoel van anderen. Daarnaast zijn ze beter in staat om dit gevoel te verklaren en er gebruik van te maken. Onderzoekers beschrijven emotionele intelligentie als aangeleerd gedrag (Goleman, zoals aangereferereerd in Rozell & Pettijohn, 2004), waardoor het beïnvloed kan worden door de leidinggevende. Daarom is het van belang om de relatie tussen leidinggeven en het klantgericht zijn van medewerkers te onderzoeken.

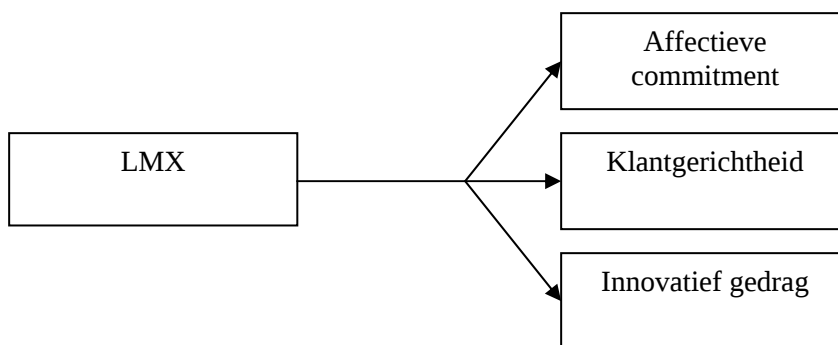
Uit het artikel van Basu & Green (1997) blijkt dat er een relatie bestaat tussen leiderschap en innovatief gedrag van medewerkers. Ze concludeerden dat LMX positief gerelateerd is aan innovatief gedrag en dat er tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag een negatieve relatie bestaat. Andere onderzoeken (oa Bass, zoals aangereferereerd in Basu & Green, 1997) laten zien dat transformationeel leiderschap wel tot innovatief gedrag bij medewerkers leidt. Verder komt uit het onderzoek van Purcell en Hutchinson (2007) naar voren dat leiderschap direct van invloed is op affectieve commitment. Basu en Green (1997) concludeerden dat medewerkers van een organisatie

waarbij LMX wordt gehanteerd meer affectieve commitment vertonen, zie ook Peeters en Meijer (1995). Tansky en Cohen (2001) vonden een relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment.

In verschillende onderzoeken worden andere verbanden aangegeven tussen leiderschap en de werknemersgedragingen. Verder is er over de relatie tussen leiderschap en het klantgericht zijn van een medewerker nog niets gevonden. Om duidelijkheid te krijgen over de genoemde relaties en dan toegespitst op technische toepassingsgerichte organisaties zullen de volgende twee hypothesen getoetst worden. Hierbij wordt verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen de leiderschapsstijl en de werknemersgedragingen. Dit omdat het de leidinggevendens zijn die de doelen van de organisatie kunnen duidelijk maken aan hun medewerkers en daarbij ook kunnen sturen op gedrag passend bij deze doelen. Waarschijnlijk is de relatie tussen transformationeel leiderschap en de werknemersgedragingen sterker dan tussen LMX en de werknemersgedragingen omdat transformationeel leiderschap een meer coachende manier van leidinggeven hanteert.

Hypothese 1a:

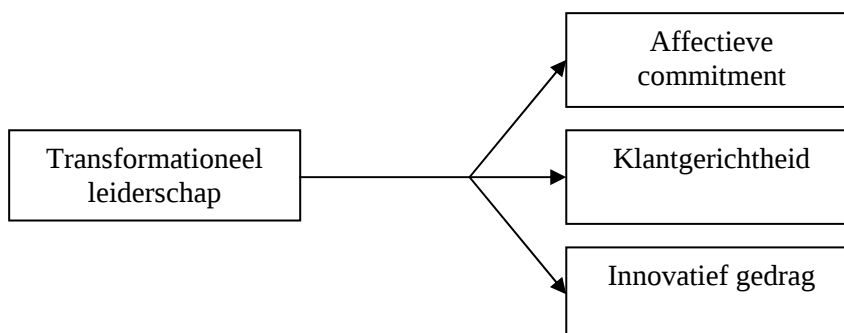
LMX binnen een technische toepassingsgerichte organisatie is positief gerelateerd aan affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag van medewerkers.



Figuur 1: model bij hypothese 1a

Hypothese 1b:

Transformationeel leiderschap binnen een technische toepassingsgerichte organisatie is positief gerelateerd aan affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag van medewerkers.



Figuur 2: model bij hypothese 1b

Tevredenheid met HR-praktijken in relatie met werknemersgedragingen

HR-praktijken zijn gericht op die menselijke bron van een organisatie en door bij het vaststellen van het HRM beleid vast te houden aan het overall beleid van de organisatie ontstaat er een capabele en betrokken menselijke bron, die er uiteindelijk voor zorgt dat de organisatie succesvol blijft (Storey, 1995). HR praktijken hebben als uiteindelijk doel om als organisatie goed te presteren en om dat te bereiken is het noodzakelijk om te beginnen bij de medewerkers (Zerbe, Dobni & Harel, 1998). Het is wel van belang om onderscheid te maken tussen de bedoeling van HR praktijken en de daadwerkelijke uiting van deze praktijken, lijnmanagers zijn hier grotendeel verantwoordelijk voor. Houdingen en gedrag van de werknemers worden namelijk niet zo beïnvloed door de bedoelingen van de HR praktijken, maar wel door hoe de praktijken in het dagelijks werk tot uiting komen (Kinnie et al., 2005).

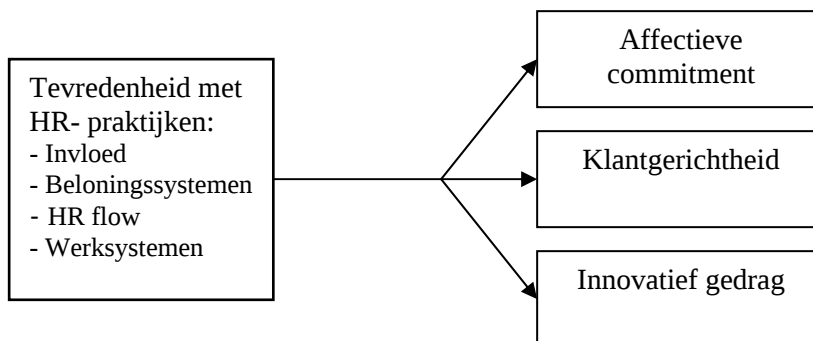
Er zijn veel verschillende HR-praktijken waar een organisatie iets mee kan doen, het ligt maar net aan wat een organisatie wil bereiken, wat de strategie van een organisatie is (Delery & Doty, 1996). Zoals al eerder vermeld is het voor het succesvol blijven van een technische toepassingsgerichte organisatie van belang dat medewerkers klantgericht zijn, innovatief gedrag vertonen en commitment voelen. HR-praktijken die daaraan zijn gerelateerd zijn invloed van medewerkers, beloningssystemen, HR flow en werksystemen (Torka, 2007). Deze HR-praktijken zullen dan ook meegenomen worden in het onderzoek en vormen samen een maat voor tevredenheid van medewerkers met HR-praktijken.

Over de relaties die bestaan tussen tevredenheid met de verschillende HR-praktijken en de werknemersgedragingen is in de literatuur het één en ander te vinden. Lincoln en Kalleberg (zoals aangereferend in O'Driscoll & Randall, 1999) hebben bijvoorbeeld geconcludeerd dat de beloningen die een organisatie biedt aan zijn medewerkers een krachtig effect hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van hun baan en de organisatie waar ze voor werken. Dit hebben O'Driscoll en Randall (1999) ook zelf geconcludeerd uit hun eigen onderzoek: tevredenheid met beloning is positief gerelateerd aan affectieve commitment. Verder blijkt uit het artikel van Shipton et al. (2006) dat er een relatie bestaat tussen tevredenheid met HR praktijken en innovatief gedrag, vooral de praktijken training en beloning leiden tot dit gewenste gedrag. Toch blijkt dat onderzoekers vooral veel kennis hebben vergaard over de relatie tussen HR praktijken en organisatie prestaties in de vorm van financiële uitkomsten (Huselid, 1995), en is de kennis over de mate waarin HR praktijken van invloed zijn op organisatie innovativiteit gering (Shipton et al., 2006). Verder is in de literatuur ook aangetoond dat er een verband bestaat tussen leiderschap en HR-praktijken. Purcell & Hutchinson (2007) zeggen bijvoorbeeld dat leiderschap met de ervaring van medewerkers met de HR-praktijken te maken heeft omdat de HR-praktijken die tot uiting komen, voor een groot deel worden uitgedragen door de leidinggevendenden.

Uitgaande van deze bevindingen wordt in dit onderzoek verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen de tevredenheid van medewerkers met HR-praktijken en de werknemersgedragingen. Dit zal met de volgende hypothese worden getoetst

Hypothese 2:

Tevredenheid van medewerkers met de HR-praktijken is positief gerelateerd aan affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag van medewerkers.



Figuur 3: model bij hypothese 2

De balans tussen werk en privé in relatie met de werknemersgedragingen

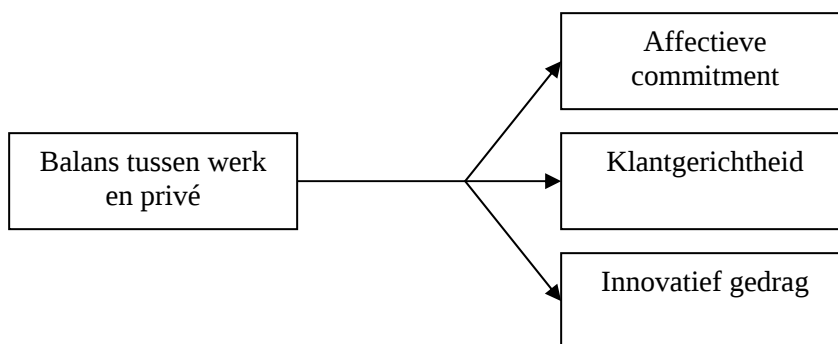
De balans tussen werk en privé wordt gedefinieerd als de tevredenheid en het goed functioneren op zowel het werk als thuis, met een minimum van rolconflicten (Clark, 2000). Adams, King en King (1996) geven in hun onderzoek aan dat de balans tussen werk en privé wordt verstoord als de vraag vanuit het ene domein niet samen gaat met de vraag vanuit het andere domein, er ontstaat een conflict. Dit conflict kan een belangrijk effect hebben op zowel het werk als op het privéleven. De medewerker kan bijvoorbeeld ontevreden zijn met zijn baan en daardoor een burnout krijgen of depressief worden. Hierdoor zal de medewerker zich ziek melden wat ten koste gaat van de organisatieprestaties. Voor een organisatie is het dus van belang dat medewerkers een goede balans vinden tussen werk en privé. Aspecten die hierop van invloed zijn, zijn onder andere steun van de leidinggevende (Carlson & Perrewé, 1999).

Er zijn verschillende relaties beschreven in de literatuur van factoren waar de balans tussen werk en privé mee samenhangt. Er bestaan zowel relaties tussen leiderschap en de balans tussen werk en privé, als tussen de balans tussen werk en privé en werknemersgedragingen. Sturges en Guest (2004) concludeerden bijvoorbeeld dat een leidinggevende die steun biedt aan de privé activiteiten van een medewerker resulteert in een betere balans tussen werk en privé van de medewerkers. In dat zelfde onderzoek concludeerden zij dat de balans tussen werk en privé niet van invloed is op de affectieve commitment van medewerkers. Terwijl in een andere onderzoek naar voren kwam dat commitment een negatieve relatie heeft met de balans tussen werk en privé (Carlson & Perrewé, 1999). Weer een ander onderzoek geeft aan dat 'medewerkers die veel commitment tonen niet perse een verstoorde balans tussen werk en privé ervaren' (Guest & Conway, zoals geciteerd in Sturges & Guest, 2004).

De balans tussen werk en privé kan dus verschillende plaatsen innemen tussen de verschillende andere factoren. Vanuit eerdere bevindingen uit de literatuur wordt in dit onderzoek verwacht dat in technische toepassingsgerichte organisaties er een positieve relatie bestaat tussen een goede balans tussen werk en privé en de werknemersgedragingen. Hierbij kan de volgende hypothese geformuleerd worden:

Hypothese 3:

Een goede balans tussen werk en privéleven van medewerkers is positief gerelateerd aan affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag van medewerkers.



Figuur 4: model bij hypothese 3

Een indirecte relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen

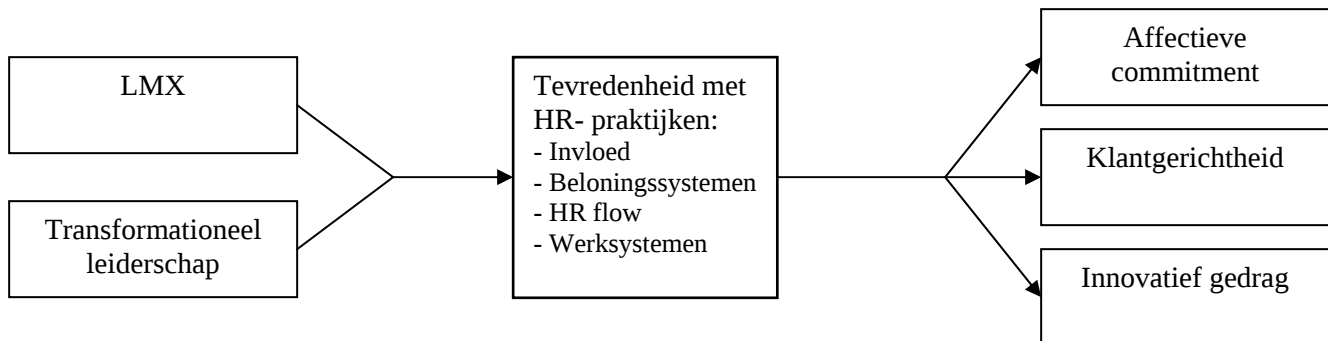
In de gestelde hypothesen wordt gekeken naar directe relaties tussen leiderschap en de werknemersgedragingen en tussen tevredenheid met HR-praktijken en de werknemersgedragingen. Toch zijn dit nog niet alle mogelijke relaties. Er worden namelijk in de literatuur ook aanwijzingen gegeven dat leiderschap in combinatie met tevredenheid met HR-praktijken van invloed zijn op werknemersgedragingen. Zo concludeerden Redman en Snape (2005) dat als de ervaringen van medewerkers met de HR-praktijken positief zijn, dat dan gerelateerd is aan affectieve commitment van medewerkers en dan vaak via de relatie met hun leidinggevende. Purcell & Hutchinson (2007) onderkennen deze relatie, zij zeggen in hun artikel dat commitment van medewerkers met de organisatie wordt beïnvloed door zowel hun perceptie van de HR-praktijken als door de hun relatie met hun leidinggevende.

Een andere factor die de relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen mogelijk beïnvloed is de balans tussen werk en privé. Kinnie et al (2005) vonden in hun onderzoek namelijk bewijs dat wanneer leidinggevers hun medewerkers helpen bij het vinden van een balans tussen werk en privé dat het gerelateerd is aan de commitment van die medewerkers.

Kortom, er bestaat dus ook een mogelijkheid dat er een indirecte relatie bestaat tussen leiderschap en werknemersgedragingen, waarbij tevredenheid met HR-praktijken en de balans tussen werk en privé als mediator kunnen optreden. Dit wordt in de technische toepassingsgerichte organisaties onderzocht door het toetsen van de volgende twee hypothesen:

Hypothese 4:

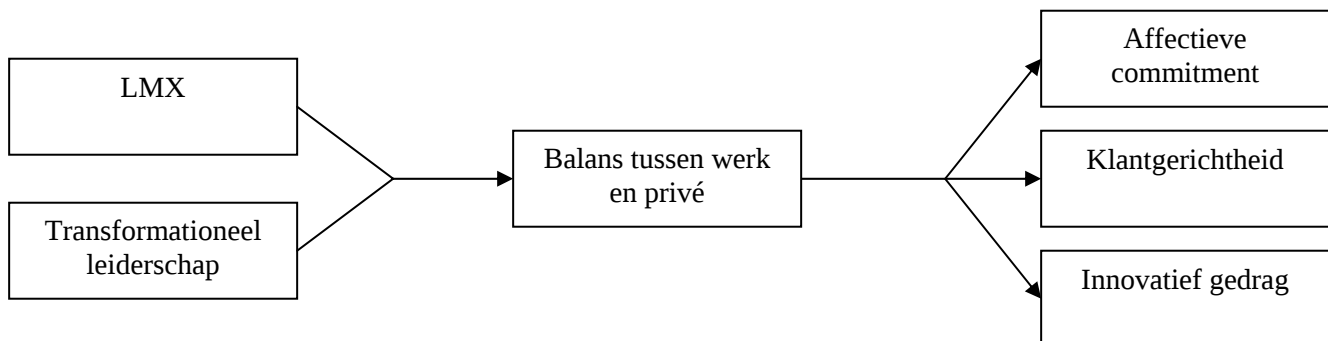
De relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen wordt gemedieerd door tevredenheid met HR-praktijken.



Figuur 5: model bij hypothese 4

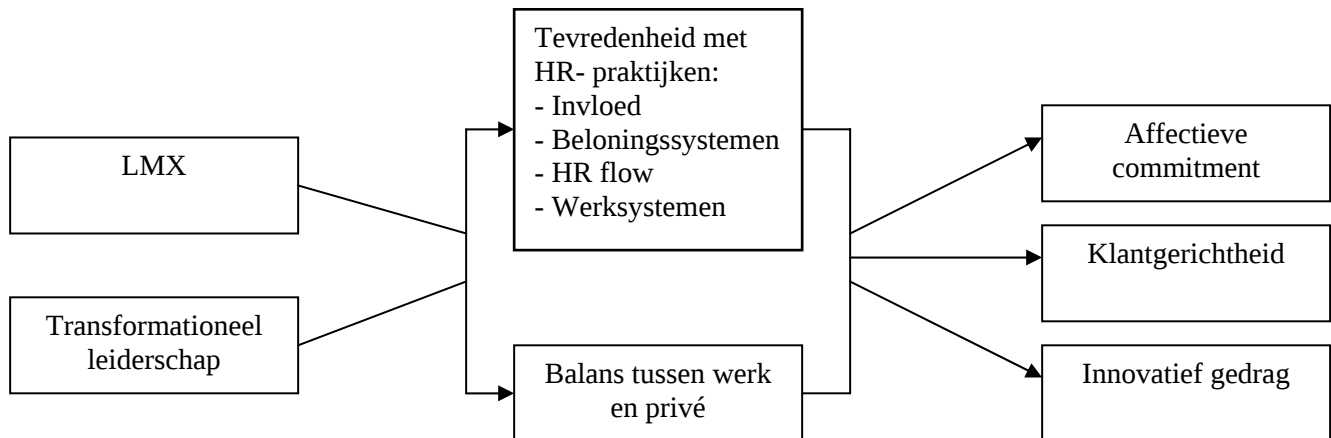
Hypothese 5:

De relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen wordt gemedieerd door de balans tussen werk en privé.



Figuur 6: model bij hypothese 5

Alle veronderstellingen uit de hypothesen samengenomen leiden uiteindelijk tot het volgende model:



Figuur 7: het complete model van de hoofdvraag

2. Onderzoeksmethode

2.1 Type onderzoek

Het type onderzoek dat in dit rapport zal worden beschreven is een toetsingsonderzoek. Er is sprake van een toetsingsonderzoek omdat er hypothesen zijn opgesteld vanuit verschillende theorieën. De hypothesen geven een voorlopig antwoord op de vraag in de vraagstelling en zullen hierop getoetst worden. De hypothesen hebben betrekking op een veronderstelde samenhang tussen verschillende onderzoekseenheden. Deze beschrijving van het te voeren onderzoek komen overeen met de definiëring van het toetsingsonderzoek zoals Baarda en de Goede (2001) dit geven.

2.2 Onderzoeksontwerp

Er bestaan verschillende vormen van onderzoek en aangezien het te voeren onderzoek kwalitatief van aard zal zijn is er de keuze tussen een experiment en een survey. Bij een experiment kan er getoetst worden of er causale verbanden bestaan tussen twee kenmerken. Dit wordt gedaan aan de hand van voormetingen en nametingen bij zowel een experimentele groep als een controlegroep. Bij een survey wordt de samenhang tussen kenmerken onderzocht door middel van het verzamelen van gegevens over een groot aantal kenmerken die meestal betrekking hebben op meningen, motieven, attitudes, persoons- en achtergrondkenmerken (Baarda & de Goede, 2001). Het doel van het te voeren onderzoek is het kunnen trekken van conclusies over samenhang tussen verschillende kenmerken van technische toepassingsgerichte organisaties binnen de dienstverlenende sector met meer dan 100 medewerkers. Daarom zal dit onderzoek in de vorm van een survey plaatsvinden.

Er kunnen geen causale verbanden aangetoond worden door middel van een survey onderzoek. Pas als er sprake is van een longitudinaal survey onderzoek, waarbij metingen worden gedaan op verschillende momenten, kunnen er conclusies worden getrokken over causale verbanden. Dit is op dit moment niet mogelijk gezien de beperkte tijd. Het is wel een aanbeveling voor eventueel vervolgonderzoek.

2.3 Onderzoekspopulatie en steekproef

Het te voeren onderzoek heeft als doel om conclusies te kunnen trekken over technische toepassingsgerichte organisaties binnen de dienstverlenende sector met meer dan 100 medewerkers. De onderzoekspopulatie, wat een verzameling is van onderzoekseenheden waarop het onderzoek betrekking heeft (Baarda & de Goede, 2001), bestaat dan ook uit de medewerkers van een aantal van deze organisaties. Gezien de grootte van de onderzoekspopulatie (er bestaan heel veel technische toepassingsgerichte organisaties binnen de dienstverlenende sector) is het bijna onmogelijk is om bij de medewerkers van alle organisaties een vragenlijst af te nemen, daarom wordt er een steekproef getrokken. Een steekproef is een afspiegeling van de onderzoekspopulatie, als er namelijk rekening wordt gehouden met een aantal voorwaarden, kunnen de steekproefresultaten van het onderzoek gegeneraliseerd worden naar de onderzoekspopulatie (Baarda & de Goede, 2001).

Binnen het te voeren onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van een aselechte steekproef, waarbij de steekprofeenheden geheel volgens toeval uit de populatie getrokken zullen worden. Deze steekproef vorm is gekozen omdat er hierdoor een getrouwe weerspiegeling van de populatie ontstaat. Het eerste steekproefkader in dit onderzoek zal de gouden gids, het roze gedeelte van het telefoonboek of het internet zijn. Bedrijven die benaderd worden vanwege bestaande connecties of vanwege het doorverwijzen van andere organisaties, vallen ook binnen het steekproefkader. Uiteindelijk is het doel om organisaties te vinden die meewerken aan het onderzoek, zodat het onderzoek in generaliseerbare conclusies kan resulteren.

Helaas is er tot nu toe maar één bedrijf dat heeft meegewerkt. Het betreffende bedrijf is een Duits technisch innovatief bedrijf van 60 medewerkers. De vragenlijst is aan al deze medewerkers uitgereikt en is door 37 medewerkers ingevuld. Er is dus sprake van een respons van 62%. De respondenten bestaan voor 65% procent uit mannen en voor 35% uit vrouwen. Ze hebben allemaal een Duitse nationaliteit en werken allemaal fulltime. Het merendeel van de respondenten is samen met een partner en kinderen. Daarnaast heeft 92% een vast contract en werkt iedereen fulltime. De leeftijd van de respondenten is

redelijk verdeeld evenals het aantal jaren dat ze in dienst zijn. Tot slot heeft van de 37 respondenten 70% HBO of Universiteit afgerond.

2.4 Meten van variabelen

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een vragenlijst die afgenomen wordt bij medewerkers van technische toepassingsgerichte organisaties. In deze vragenlijst komen alle variabelen van de onderzoeksvraag aan bod en ze worden als volgt geoperationaliseerd:

Innovatief gedrag

Het innovatieve gedrag van medewerkers zal worden gemeten met Janssens (2000) 9-item meting voor individueel innovatief gedrag op de werkplek. De negen items zijn onderverdeeld in drie items over het genereren van ideeën, drie items over het promoten van ideeën en drie items over het realiseren van ideeën. Deze verdeling is gebaseerd op Kanters werk over de verschillende fases van innovatie (Janssen, 2000). Hoewel Janssen (2000) een 7-puntsschaal gebruikt om data te verzamelen, is het in dit onderzoek de bedoeling dat de respondenten op een vijf puntsschaal, lopend van nooit tot altijd, aangeven hoe vaak ze bepaalde innovatieve activiteiten vertonen. Hierbij geldt: hoe hoger de score, hoe meer innovatief gedrag een medewerker vertoont. Een aantal van de innovatieve activiteiten zijn 'het verzinnen van nieuwe ideeën voor moeilijke vraagstukken' (generatie van ideeën), 'het mobiliseren van steun voor vernieuwende ideeën' (promotie van ideeën), en 'het uitwerken van nieuwe ideeën tot werkbare toepassingen' (realisatie van ideeën).

Klantgerichtheid

De klantgerichtheid van medewerkers zal worden gemeten met een schaal gebaseerd op de SOCO (selling orientation/customer orientation) schaal van Saxe en Weitz (1982). De SOCO schaal van Saxe en Weitz (1982) bestaat uit 24 items gerelateerd aan specifiek gedrag dat vertoond kan worden door verkoopmedewerkers wanneer ze in contact zijn met klanten. Van de 24 items meten twaalf items hoe verkoopgericht de medewerkers zijn en de andere twaalf items meten hoe klantgericht de medewerkers zijn. Voor dit onderzoek is het van belang om de klantgerichtheid van medewerkers te meten, daarom worden alleen die twaalf items gebruikt in de vragenlijst. Saxe en Weitz (1982) maken gebruik van een 9-puntsschaal, lopend van nooit tot altijd, om data te verzamelen. In de vragenlijst zal deze schaal terug gebracht worden naar een 5-puntsschaal, lopend van nooit tot altijd, waarbij een hoge score een hoge mate van klantgerichtheid aangeeft. Een vraag die bijvoorbeeld in de vragenlijst gebruikt wordt is 'ik probeer klanten te helpen om hun doelen te behalen'.

Affectieve commitment

Affectieve commitment met de organisatie wordt gemeten met behulp van de 'affectieve, continuïteits-, en normatieve commitment schaal' (ACNCS) van Allen en Meyer (1990). Hier is onder meer voor gekozen omdat de Gilder, van den Heuvel en Ellemers (1997) in hun onderzoek hebben geconcludeerd dat de vragenlijst van Allen en Meyer (1990) goed te gebruiken is in het Nederlandse taalgebied. De ACNCS bestaat uit 24 items, waarvan acht items de affectieve commitment van medewerkers met de organisatie meten. Het verschil tussen de ACNCS en de versie die in het onderzoek wordt gebruikt is dat de ACNCS data verzamelt aan de hand van een 7-puntsschaal, lopend van totaal niet mee eens tot totaal mee eens, en in het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een 5-puntsschaal, eveneens lopend van totaal niet mee eens tot totaal mee eens. Een vraag die in de vragenlijst wordt gebruikt om commitment met de organisatie te meten is bijvoorbeeld 'ik zou graag de rest van mijn carrière bij deze organisatie doorbrengen'. Omdat de vraagstellingen zowel positief als negatief geformuleerd zijn, kan nu nog niet gezegd worden dat een hoge score op de 5-puntsschaal betekent dat er sprake is van een hoge mate van affectieve commitment met de organisatie. Bij het analyseren van de gegevens moeten daarom eerst de negatief geformuleerde vraagstelling omgeschaald worden voordat er conclusies getrokken kunnen worden.

Affectieve commitment met het werk wordt gemeten aan de hand van de vragenlijst van Torka (2003). Zij gebruikt in haar vragenlijst vijf items die de affectieve commitment met het werk meten. In het onderzoek worden uiteindelijk vier items gebruikt om affectieve commitment met het werk te meten, zoals 'het werk wat ik doe, doe ik met plezier'. Dit meten gaat aan de hand van een 5-puntsschaal, lopend van

helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Een hoge score op de 5-puntsschaal betekent dat er sprake is van een sterke commitment met het werk.

Affectieve commitment met de carrière wordt in het onderzoek gemeten aan de hand van items zoals Meyer, Allen & Smith (1993) deze ook gebruikten. Meyer en collega's (1993) ontwikkelden een schaal met 18 items waarvan zes items de affectieve commitment van medewerkers met de carrière meten. De schaal om affectieve commitment met de carrière te meten die in dit onderzoek gebruikt zal worden is identiek aan de schaal van Meyer en collega's (1993). Een vraag die bijvoorbeeld voorkomt in de vragenlijst is 'ik ben trots op mijn carrière'. Er zal een 5-puntsschaal worden gebruikt van totaal niet mee eens tot totaal mee eens. Aangezien er sprake is van zowel positief als negatief geformuleerde vraagstellingen kan er nog niks gezegd worden over wat het betekend als een medewerker hoog scoort op de schaal. Daartoe moeten eerst de negatief geformuleerde vragen omgeschaald worden.

Uiteindelijk is het voor het onderzoek belangrijk om één maat voor affectieve commitment te hebben, waarmee conclusies worden getrokken. Affectieve commitment met de organisatie, het werk en de carrière zullen daarom samen worden genomen. Hierdoor ontstaat toch één maat voor affectieve commitment, maar is daarbij wel meegenomen dat medewerkers verschillende commitments hebben ten opzichte van meerdere referentiegroepen.

HR-praktijken

De tevredenheid van medewerkers met de HR-praktijken is onderverdeeld in vier specifieke HR-praktijken. Deze zullen alle vier apart gemeten worden in de vragenlijst. De vragen met betrekking op de praktijken *invloed*, *HR-flow* en *werksystemen* zijn gebaseerd op de vragenlijst van Torka (2007). Er zijn negen vragen die de tevredenheid met invloed meten van medewerkers. Deze negen vragen zijn onderverdeeld in drie vragen over communicatie (bijvoorbeeld 'hoe tevreden bent u met informatie omtrent afdelingszaken?'), drie vragen over inspraak ('hoe tevreden bent u met de mate waarin naar uw mening wordt gevraagd ten aanzien van uw functie?') en drie vragen over medezeggenschap ('hoe tevreden bent u met de mate waarin u daadwerkelijk inspraak hebt op veranderingen in uw functie?'). Verder zijn er vijf vragen die de tevredenheid met de HR-flow meten, deze vragen hebben betrekking op de in- en doorstroom van medewerkers binnen de organisatie, een vraag die gebruikt wordt is bijvoorbeeld 'hoe tevreden bent u over de mogelijkheden om voor een andere functie bij uw organisatie in aanmerking te komen?'. Tot slot zijn er nog acht vragen die de tevredenheid met de werksystemen meten, zoals 'hoe tevreden bent u met de afwisseling die uw functie biedt?'. Om de tevredenheid van medewerkers met deze drie HR-praktijken te meten zal er een 5-puntsschaal gebruikt worden lopend van zeer ontevreden tot zeer tevreden. Hoe hoger de score, hoe meer tevreden de medewerkers zijn met de HR-praktijken.

De tevredenheid van medewerkers met de *beloningssystemen* wordt gemeten aan de hand van de vragenlijst van Van den Heuvel en Thierry (1995). Er zijn veertien vragen om de tevredenheid met de beloningssystemen te meten, waarvan negen vragen over de primaire arbeidsvoorwaarden, zoals 'ik ben tevreden met mijn salaris' en vijf vragen over de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals 'mijn organisatie heeft een ruim pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden'. Om de tevredenheid van medewerkers te meten zal er een 5-puntsschaal gebruikt worden, lopend van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Hierbij geldt eveneens dat hoe hoger de score, hoe meer tevreden de medewerkers zijn met de HR-praktijken. Om uiteindelijk één maat voor tevredenheid van medewerkers met HR-praktijken te krijgen, zullen de metingen op de vier individuele HR-praktijken samen worden genomen.

Leiderschap

LMX wordt gemeten met behulp van de LMX-MDM (multidimensionality measure of LMX) vragenlijst die Liden en Maslyn (1998) hebben ontwikkeld. Zij gingen ervan uit, en hebben dat uiteindelijk ook geconcludeerd, dat LMX een multidimensionaal begrip is. De vragenlijst van elf items is dan ook onderverdeeld in drie vragen op het gebied van genegenheid (bijvoorbeeld 'ik vind mijn leidinggevende als persoon leuk'), drie vragen op het gebied van loyaliteit ('mijn teamleider zal me verdedigen als ik door anderen wordt aangevallen'), twee vragen over de bijdragen die een medewerker levert aan het werk ('ik ben bereid extra moeite te doen om de belangen van mijn team te behartigen') en drie vragen over professioneel respect ('ik bewonder de professionele vaardigheden van mijn teamleider'). De vragenlijst die in het onderzoek gebruikt zal worden bestaat niet uit elf maar uit twaalf items, er is een item toegevoegd aan de dimensie 'bijdrage die een medewerker levert'. Er zal een 5-puntsschaal gebruikt worden om LMX te meten, deze schaal loopt van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Een hoge

score op dit onderwerp betekent dat er een hoge mate van LMX wordt gehanteerd binnen de onderzoekspopulatie.

Transformationeel leiderschap wordt gemeten aan de hand van de CLIO van Hoogh et al. (2004). Dit is een vragenlijst voor charismatisch leiderschap (ook wel transformationeel leiderschap genoemd) in organisaties, bestaande uit 27 items waarvan elf items charismatisch leiderschap meten. Deze elf items worden gebruikt in de vragenlijst van het onderzoek. Het zijn vragen als 'mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken'. De respondenten kunnen bij de CLIO antwoorden op een 7-puntsschaal maar in het onderzoek wordt een 5-puntsschaal gebruikt. Deze loopt van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Een hoge score betekent dat er een hoge mate van transformationeel leiderschap wordt gehanteerd binnen de onderzoekspopulatie.

Balans tussen werk en privé

De balans tussen werk en privé van medewerkers wordt gemeten aan de hand van Checkscale 10 van Dex en Bond (2005). Deze schaal bestaat uit tien statements waar respondenten op kunnen antwoorden met 'mee eens', 'mee oneens' en 'soms'. In het onderzoek worden dezelfde tien items gebruikt maar kunnen respondenten antwoorden op een 5-puntsschaal, lopend van totaal mee eens tot totaal niet mee eens. Een hoge score op dit onderdeel betekent dat er geen goede balans is tussen werk en privé. Een voorbeeldvraag die gebruikt wordt in de vragenlijst om de balans tussen werk en privé te meten is 'mijn relatie met mijn partner leidt onder de druk of de lange dagen van mijn werk'.

Controle variabelen

In de vragenlijst zijn ook een paar controlevariabelen opgenomen. Dit zijn items om de onderzoeksgroep in te kunnen delen in verschillende subgroepen. Zo wordt er onder andere gevraagd naar het geslacht van de respondent, de nationaliteit, de gezinssituatie, het soort dienstverband, de lengte van het dienstverband, etc.

2.5 Data-analyse

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe de uiteindelijk verzamelde gegevens getoetst zullen worden.

Allereerst zijn er analyses gedaan om meer te weten te komen over de samenstelling van de onderzoeksgroep. Hierbij kan gedacht worden aan onder andere hoeveel mannen en hoeveel vrouwen hebben meegedaan; wat het gemiddelde opleidingsniveau is binnen een bedrijf; wat de gemiddelde aanstellingsduur is, etc. De verschillende algemene gegevens zullen gerapporteerd worden zodat er bij het trekken van conclusies, rekening mee kan worden gehouden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat er onverwachte resultaten ontstaan, deze zijn dan misschien te verklaren door de samenstelling van de onderzoeksgroep.

Verder zal ook een aantal algemene gegevens over de gebruikte schalen worden vermeld. Hiermee wordt bedoeld: het aantal items per schaal, de gemiddelde score op de schaal, de standaarddeviatie van de schaal, de betrouwbaarheid vóór het verwijderen van items, en de betrouwbaarheid ná het verwijderen van items. Met behulp van deze informatie kunnen verschillende items, die hetzelfde meten, samengevoegd worden tot één variabele. Het vermelden van deze gegevens is van belang zodat aangetoond kan worden hoe en waarom er tot de uiteindelijke variabelen en indeling van de schalen is gekomen.

Om de variabelen met elkaar te kunnen vergelijken is het noodzakelijk om ze te standaardiseren. De variabelen zijn met behulp van SPSS gestandaardiseerd naar gemiddelden. Alle items van een bepaalde schaal zijn bij elkaar op geteld en gedeeld door het aantal items. Zo ontstonden schalen met waarden tussen de 0 en de 5.

Omdat de samenhang centraal staat bij de geformuleerde hypothesen, is deze getoetst. Dit gebeurde aan de hand van de Spearman's rangcorrelatie omdat de variabelen op ordinaal (niet in getal uit te drukken) niveau zijn gemeten en de steekproef klein is. Met behulp van deze correlatie kunnen conclusies getrokken worden over samenhang tussen verschillende variabelen, en daarmee kan er uitspraak gedaan worden over de eerste hypothesen.

Omdat er ook hypothesen geformuleerd zijn waarbij mediatie centraal staat, is er ook aandacht besteed aan indirecte relaties tussen de variabelen. Dit is gedaan door middel van regressie-analyse waarbij verschillende modellen zijn ingevuld. In model 1 zijn de controlevariabelen ingevuld, in model 2 werd daar

de onafhankelijke variabele aan toegevoegd en in model 3 is de mogelijke mediator toegevoegd (van alle schalen is de naar de gemiddelden gestandaardiseerde schaal gebruikt). In de uiteindelijke 'model summary' is dan te zien wat elk model toevoegt op het voorgaande model en of deze verandering significant is. Er is sprake van een mediator als het hoofdeffect, wat eerst nog significant was, na toevoeging van de mogelijke mediator niet meer significant is. Met behulp van deze analyse zal er dus ook over de laatste hypothesen uitspraak gedaan kunnen worden en zo kan uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord worden.

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende maten en betrouwbaarheid schalen

Om de gestelde hypothesen te kunnen toetsen zijn er verschillende schalen geconstrueerd uit de items van de vragenlijst. In tabel 1 is te zien uit hoeveel items deze schalen bestaan, wat de gemiddelde score is van de schaal, wat de standaarddeviatie is en wat de betrouwbaarheid van de schalen is. De schaal voor LMX bestaat uit 12 items en bleek voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.96$). Het was dus niet nodig om items te verwijderen uit deze schaal. De schaal voor transformationeel leiderschap bestaat uit 11 items en bleek ook voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.91$) waardoor het niet nodig was om items te verwijderen. De schaal voor tevredenheid met HR-praktijken bestaat uit de items van invloed, HR-flow, werksystemen en beloningssystemen. In totaal bestaat de schaal uit 37 items en was voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.96$) waardoor het niet nodig was om items te verwijderen. De schaal voor affectieve commitment bestaat uit de items van affectieve commitment met de organisatie, met het werk en met de carrière. Deze schaal, bestaande uit 18 items, was voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.78$), waardoor het niet nodig was om items te verwijderen. De schaal innovatief gedrag bestaat uit 9 items en was voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.92$), waardoor er geen items verwijderd hoefden te worden. De schaal klantgerichtheid bestaat uit 12 items en bleek eveneens voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.95$), waardoor er geen items zijn verwijderd. Tot slot bestaat de schaal voor de balans tussen werk en privé uit 10 items en ook deze schaal bleek voldoende betrouwbaar ($\alpha = 0.88$), er is dus geen enkel item verwijderd.

Op alle variabelen is vrij hoog gescoord, zie tabel 1, het gemiddelde ligt bij de meeste variabelen hoger dan het middelste antwoord van de 5 puntsschaal. De gemiddelde score van de 37 respondenten op LMX, transformationeel leiderschap, tevredenheid met HR-praktijken en affectieve commitment liggen allen rond de 3.5. De gemiddelde score op innovatief gedrag lag iets lager, namelijk op 2.99 (sd = 0.73). En de gemiddelde score op klantgerichtheid lag iets hoger dan het middelste antwoord op de schaal, namelijk op 4.38 (sd = 0.63). Deze relatief hoge gemiddelde scores wijzen erop dat de respondenten veelal tevreden en positief zijn wat betreft de verschillende variabelen. Wat betreft de gemiddelde score op de balans tussen werk en privé geldt een ander verhaal, het gemiddelde ligt namelijk laag: 2.08 (sd = 0.74), maar dit betekent juist dat ze positief zijn wat betreft hun balans tussen werk en privé. Een hoge score op deze variabele betekent namelijk dat de balans tussen werk en privé verstoord is, terwijl bij een lage score er een goede balans aanwezig is.

In tabel 2 zijn de correlaties te zien tussen de verschillende variabelen, dit geeft een beeld van de samenhang tussen deze variabelen. Zo is de correlatie tussen de beide leiderschapsvormen positief en vrij hoog ($r_s = 0.77$, $p < 0.01$). Als er dus een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is, is het waarschijnlijk dat er ook een hoge mate van LMX aanwezig is. Ook bestaat er een hoge, positieve correlatie tussen tevredenheid met HR-praktijken met zowel LMX als met transformationeel leiderschap, (respectievelijk $r_s = 0.89$, $p < 0.01$ en $r_s = 0.79$, $p < 0.01$). Een opvallend gegeven uit tabel 2 is dat de variabele klantgerichtheid geen enkele significante correlatie vertoont met de andere variabelen. De r 'en liggen allemaal dicht bij 0, zowel positief als negatief, en zijn geen van allen significant. Dit zou betekenen dat klantgerichtheid van medewerkers een op zichzelf staand, onafhankelijk construct is, dat niet in relatie staat met de andere constructen die in dit onderzoek gebruikt worden.

3.2 Onderzoeksuitkomsten hypothesen

Directe relaties

Om de relaties tussen leiderschap, tevredenheid met HR-praktijken, balans tussen werk en privé en werknemersgedragingen te onderzoeken is een regressie-analyse uitgevoerd. Hierbij is de correlatie gecorrigeerd voor de controlevariabelen.

In tabel 3 is te zien dat er een significant, relatief sterke positieve samenhang ($r_s = 0.64$, $p < 0.01$) blijkt te bestaan tussen de maat voor LMX en de maat voor affectieve betrokkenheid. Deze correlatie is ook gevonden zonder te corrigeren voor de controlevariabelen, wat betekent dat de controlevariabelen geen invloed hebben op de samenhang tussen LMX en affectieve commitment. Een hogere mate van LMX betekent dat er meer LMX gehanteerd wordt binnen de organisatie. Dit geldt eveneens voor

affectieve commitment, innovatief gedrag en klantgerichtheid, hoe hoger de score hoe meer betrokken, innovatief en klantgericht de medewerkers zijn. De positieve samenhang tussen LMX en affectieve commitment toont dus aan dat als er meer LMX gehanteerd wordt binnen de organisatie, dat de medewerkers meer affectieve commitment vertonen. Tussen de maat voor LMX en de maat voor innovatief gedrag blijkt ook een significante, positieve samenhang te bestaan (tabel 5), hoewel deze iets minder sterk is dan tussen LMX en affectieve commitment ($r_s = 0.40$, $p < 0.05$). Er geldt, hoe meer LMX gehanteerd wordt binnen de organisatie, hoe meer innovatief gedrag de medewerkers vertonen. In tabel 7 is te zien dat tussen de maat voor LMX en de maat voor klantgerichtheid ook een significante, positieve samenhang blijkt te bestaan ($r_s = 0.48$, $p < 0.05$). Zonder te corrigeren voor de controlevariabelen is er geen samenhang waar te nemen tussen beide variabelen (zie tabel 2).

Hypothese 1a kan dus bevestigd worden. Het hanteren van LMX binnen een technische toepassingsgerichte organisatie is positief gerelateerd aan affectieve betrokkenheid, klantgerichtheid en innovatief gedrag van medewerkers.

Voor de leiderschapsvorm 'transformationeel leiderschap' geldt eveneens dat er een significante, positieve samenhang blijkt te bestaan tussen deze leiderschapsvorm en affectieve commitment en klantgerichtheid (respectievelijk $r_s = 0.46$, $p < 0.01$ en $r_s = 0.50$, $p < 0.01$), zoals in tabel 4 en 8 is te zien. Een hogere mate van transformationeel leiderschap betekent dat er meer transformationeel leiderschap gehanteerd wordt binnen de organisatie. Dus een hogere mate transformationeel leiderschap hangt samen met een hogere mate van affectieve commitment en klantgerichtheid van medewerkers.

Tussen de maat voor transformationeel leiderschap en de maat voor innovatief gedrag (tabel 6) blijkt geen significante samenhang te bestaan ($r_s = 0.07$, $p > 0.05$).

Voor hypothese 1b geldt dus dat een deel van de hypothese bevestigd kan worden en een deel verworpen. Het hanteren van transformationeel leiderschap binnen een organisatie is positief gerelateerd aan affectieve betrokkenheid en klantgerichtheid van medewerkers, maar vertoont geen samenhang met innovatief gedrag.

Tussen de maat voor tevredenheid van medewerkers met HR-praktijken en affectieve commitment van medewerkers bestaat een significant, positieve samenhang ($r_s = 0.52$, $p < 0.01$). Aangezien een hogere maat voor tevredenheid met HR-praktijken, betekent dat medewerkers meer tevreden zijn met de HR-praktijken, geldt dat hoe meer tevreden medewerkers zijn met de HR-praktijken, hoe meer affectieve commitment ze vertonen. Ook tussen tevredenheid met HR-praktijken en innovatief gedrag bestaat een significant, positieve samenhang ($r_s = 0.60$, $p < 0.01$). Hoe meer tevreden medewerkers zijn met de HR-praktijken, des te meer innovatief gedrag ze vertonen. Tussen de maat voor tevredenheid met HR-praktijken en de maat voor klantgerichtheid van medewerkers bestaat geen significante samenhang ($r_s = -0.01$, $p > 0.05$).

Hypothese 2 kan dus deels bevestigd worden, er bestaat samenhang tussen tevredenheid met HR-praktijken en de werknemersgedragingen affectieve commitment en innovatief gedrag. Het laatste deel van de hypothese wordt verworpen, er bestaat geen significante samenhang tussen tevredenheid met HR-praktijken en klantgerichtheid.

Er bestaat geen significante samenhang tussen de balans tussen werk en privé en de maat voor de werknemersgedragingen affectieve commitment, innovatief gedrag en klantgerichtheid (respectievelijk $r_s = 0.08$, $p > 0.05$; $r_s = 0.03$, $p > 0.05$ en $r_s = 0.03$, $p > 0.05$). Een goede balans tussen werk en privé is niet perse positief gerelateerd aan affectieve commitment, innovatief gedrag en klantgerichtheid van medewerkers. Hypothese 3 kan dus verworpen worden.

Mediator effecten

Nu er is gekeken naar de directe relaties van de variabelen leiderschap, tevredenheid met HR-praktijken en balans tussen werk en privé met de werknemersgedragingen. Zal bij dit onderdeel gekeken worden of er ook indirecte relaties bestaan tussen deze variabelen, ofwel of er mediator effecten zijn.

In model twee in tabel 3 is te zien dat de samenhang tussen LMX en affectieve commitment significant is ($\beta = 0.64$, $p < 0.01$), dit is het hoofdeffect. Daarnaast is model drie van tabel 3 te zien dat de tevredenheid met HR-praktijken is toegevoegd. Deze variabele heeft geen significant effect op het verband tussen LMX en affectieve commitment ($\beta = -0.003$, $p > 0.05$), en het hoofdeffect blijft gelijk. De

tevredenheid met HR-praktijken heeft dus geen mediator effect. Ook op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment (tabel 4) heeft de maat voor tevredenheid met HR-praktijken geen mediator effect. Het hoofdeffect van transformationeel leiderschap op affectieve commitment is significant ($\beta = 0.46$, $p < 0.01$). Het hoofdeffect blijft significant na toevoeging van tevredenheid met HR-praktijken in model 3. De variabele tevredenheid met HR-praktijken heeft geen significant effect op het hoofdeffect.

In model twee in tabel 5 is te zien dat de samenhang tussen LMX en innovatief gedrag significant is ($\beta = 0.40$, $p < 0.05$). Daarnaast is in model drie van tabel 5 te zien dat de tevredenheid met HR-praktijken is toegevoegd. Het hoofdeffect is niet significant meer, maar de tevredenheid met HR-praktijken heeft ook geen mediator effect omdat het geen significant effect heeft op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag ($\beta = 0.19$, $p > 0.05$). Tevredenheid met HR-praktijken heeft op de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag wel een significant effect, zie tabel 6 ($\beta = 0.51$, $p < 0.01$). Maar doordat het hoofdeffect niet significant is, is er geen sprake van een mediator effect van tevredenheid met HR-praktijken.

In model twee in tabel 7 is te zien dat het hoofdeffect, de samenhang tussen LMX en klantgerichtheid, significant is ($\beta = 0.48$, $p < 0.05$). Verder is in model drie van tabel 7 te zien dat de tevredenheid met HR-praktijken is toegevoegd. Deze variabele heeft een significant effect op het verband tussen LMX en klantgerichtheid ($\beta = 0.69$, $p < 0.01$). Als de tevredenheid met HR-praktijken is toegevoegd aan het model, is te zien dat de R^2 hoger is dan in model 2, wanneer de tevredenheid met HR-praktijken nog niet is toegevoegd, namelijk $R^2 = 0.81$ in model 3 en $R^2 = 0.68$ in model 2. De tevredenheid met HR-praktijken speelt in de relatie tussen LMX en klantgerichtheid dus de rol van mediator. Het effect van LMX op klantgerichtheid gaat via tevredenheid met HR-praktijken. Ook op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en klantgerichtheid (tabel 8) heeft de maat voor tevredenheid met HR-praktijken een mediator effect. Het hoofdeffect van transformationeel leiderschap op klantgerichtheid is significant ($\beta = 0.50$, $p < 0.01$), terwijl in tabel 2 geen significante samenhang tussen beide variabelen is gevonden. Daarnaast heeft de tevredenheid met HR-praktijken een significant effect op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en klantgerichtheid ($\beta = 0.44$, $p < 0.01$). Daarbij is de R^2 hoger na toevoeging van de variabele tevredenheid met HR-praktijken (in model 2 is $R^2 = 0.76$ en in model 3 is $R^2 = 0.82$), wat deze variabele een mediator maakt.

Hypothese 4 kan gedeeltelijk verworpen worden en is gedeeltelijk bevestigd. De variabele tevredenheid met HR-praktijken speelt bij sommige relaties de rol van mediator, namelijk bij de relaties tussen de beide leiderschapsvormen en klantgerichtheid. En bij de andere relaties is er geen sprake van een mediator effect van tevredenheid met HR-praktijken.

Nu er is gekeken naar de variabele tevredenheid met HR-praktijken als mediator bij de relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen. Is het vervolg om te kijken naar het mediatoreffect van de variabele balans tussen werk en privé, op de relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen.

Tabel 9 laat zien dat het hoofdeffect, de samenhang tussen LMX en affectieve commitment, significant is ($\beta = 0.64$, $p < 0.01$). Verder is in model drie van tabel 9 te zien dat de balans tussen werk en privé is toegevoegd. Deze variabele heeft geen significant effect op het verband tussen LMX en affectieve commitment ($\beta = -0.05$, $p > 0.05$). De balans tussen werk en privé heeft dus geen mediator effect op de relatie tussen LMX en affectieve commitment. Ook op de samenhang tussen transformationeel leiderschap en klantgerichtheid (tabel 10) is er geen sprake van een mediator effect. De balans tussen werk en privé heeft geen significant effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment ($\beta = -0.07$, $p > 0.05$).

In model twee in tabel 11 is te zien dat de samenhang tussen LMX en innovatief gedrag significant is ($\beta = 0.40$, $p < 0.05$). Daarnaast is in model drie van tabel 11 te zien dat de balans tussen werk en privé is toegevoegd. Het hoofdeffect is niet significant meer, en de balans tussen werk en privé heeft een significant effect op de samenhang tussen LMX en innovatief gedrag ($\beta = 0.33$, $p < 0.05$). Daarbij is de R^2 hoger na toevoeging van de variabele balans tussen werk en privé (in model 2 is $R^2 = 0.76$ en in model 3 is $R^2 = 0.81$) Wat er toe leidt dat de balans tussen werk en privé een mediator effect heeft op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. De balans tussen werk en privé heeft, zoals in tabel 12 te zien is, op de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag geen mediator effect, omdat het hoofdeffect niet significant is ($\beta = 0.07$, $p > 0.05$).

Zowel op de relatie tussen LMX en klantgerichtheid als op de relatie tussen transformationeel leiderschap en klantgerichtheid heeft de balans tussen werk en privé geen mediator effect. In tabel 13 en

14 is te zien dat de balans tussen werk en privé geen significant effect heeft op beide relaties (respectievelijk $\beta = -0.08$, $p > 0.05$ en $\beta = -0.17$, $p > 0.05$)

Hypothese 5 kan eveneens gedeeltelijk worden verworpen en gedeeltelijk worden bevestigd omdat er maar één mediator effect is aangetoond, namelijk op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Op de rest van de relaties is geen mediator effect van de balans tussen werk en privé aangetoond.

4. Conclusie en Discussie

4.1 Antwoord op hoofdvraag en hypothesen

In hoofdstuk drie zijn alle bevindingen behandeld die betrekking hebben op het onderzoeksmodel. Hierbij is eerst gekeken naar mogelijke directie relaties tussen de variabelen om vervolgens te kijken naar eventuele mediator effecten.

Er blijkt een directe relatie te bestaan tussen de leiderschapsvorm LMX en de drie werknemersgedragingen, waardoor hypothese 1a bevestigd kan worden. Voor de leiderschapsvorm transformationeel leiderschap blijkt geen directe relatie te staan met alle drie werknemersgedragingen. Er bestaat wel een directe relatie tussen deze leiderschapsvorm en affectieve commitment en klantgerichtheid van medewerkers. Maar er bestaat geen samenhang tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag. De verwachtingen zijn dus niet helemaal uitgekomen, hypothese 1b kan grotendeels bevestigd worden, maar wordt verworpen op het punt van innovatief gedrag. Basu en Green (1997) concludeerden eveneens dat er wel een significante relatie bestaat tussen LMX en innovatief gedrag en dat er geen significante relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag. Een mogelijke verklaring die zij gaven voor het verschil tussen beide leiderschapsvormen is dat het kan liggen aan dat de leidinggevendenden bij transformationeel leiderschap toch meer charismatisch en autoritair zijn. Dit kan de medewerker afschrikken om innovatief te zijn, ze doen dan liever alleen wat van hen gevraagd wordt en durven niet creatief te zijn en met nieuwe initiatieven te komen. Hierbij speelt ook mee dat de vragenlijst bij een Duits bedrijf is afgenomen, en in Duitsland heerst nog veel hiërarchie en zijn de leidinggevendenden over het algemeen zeer autoritair, wat bovengenoemd effect zal versterken. Waarom er dan wel een relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment en klantgerichtheid is waarschijnlijk omdat medewerkers verwachten dat de leidinggevende deze twee werknemersgedragingen sowieso positief op zal vatten. Innovatief gedrag zal toch meer opgevat worden als iets extra's wat niet altijd positief hoeft te zijn (Basu & Green, 1997).

Tussen tevredenheid van medewerkers met HR-praktijken en de werknemersgedragingen affectieve commitment en innovatief gedrag bestaat significante samenhang, maar er bestaat geen significante samenhang tussen tevredenheid met HR-praktijken en klantgerichtheid. Hypothese 2 wordt dus deels bevestigd en deels verworpen. De in dit onderzoek aangetoonde relaties zijn ook al eerder in de literatuur beschreven (oa Shipton et al., 2006 en Kinnie et al., 2005) en zijn dus wederom bevestigd. De relatie tussen tevredenheid van medewerkers met HR-praktijken en klantgerichtheid is echter nog niet eerder specifiek in de literatuur aan bod gekomen. Rozell en Pettijohn (2004) hebben het in hun onderzoek wel over emotionele intelligentie, wat leidt tot klantgerichtheid. Daarbij geven zij ook aan dat emotionele intelligentie aangeleerd gedrag is, wat beïnvloed kan worden door training (HR-praktijken). Dit zou betekenen dat er een relatie bestaat tussen HR-praktijken en klantgerichtheid. In ons onderzoek gaat het echter om tevredenheid met HR-praktijken en niet om de op zichzelf staande HR-praktijken. De respondenten zien klantgerichtheid waarschijnlijk als een vorm van gedrag wat automatisch tot uiting komt en wat niet afhangt van hun mening ten opzichte van andere variabelen.

Tussen de balans tussen werk en privé en de werknemersgedragingen bestaat geen enkele significante samenhang, waardoor hypothese 3 in zijn geheel verworpen kan worden. Het ontbreken van relaties tussen de balans tussen werk en privé en de werknemersgedragingen is mogelijk te wijten aan een derde variabele: de wens om carrière te maken (Sturges & Guest, 2004). Het kan zijn dat de respondenten allemaal graag carrière willen maken en het er daardoor voor over hebben om veel overuren te maken, wat zij dan niet zien als een verstoorde balans tussen werk en privé. Het gedrag wat ze daarnaast vertonen is dan onafhankelijk van de balans tussen werk en privé maar zal mogelijk eerder een samenhang vertonen met het wel of niet carrière willen maken.

De tevredenheid met HR-praktijken heeft een mediator effect op de relaties tussen de beide leiderschapsvormen en klantgerichtheid en heeft geen mediator effect op de relatie tussen leiderschap en affectieve commitment en innovatief gedrag. Hypothese 4 is dus gedeeltelijk verworpen en gedeeltelijk bevestigd. Een mogelijke verklaring waarom er bij leiderschap in combinatie met innovatief gedrag en affectieve commitment geen sprake is van tevredenheid met HR-praktijken als mediator is dat er mogelijk een andere variabele als mediator optreedt. Purcell en Hutchinson (2007) geven namelijk aan dat leiderschap een mediator effect kan hebben op de relatie tussen tevredenheid met HR-praktijken en

werknemersgedragingen (in plaats van tevredenheid met HR-praktijken als mediator op de relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen). Ze zeggen dat HR-praktijken soms directe relaties vertonen met het gedrag van medewerkers, maar dat de meeste relaties tussen HR-praktijken en werknemersgedragingen afhangt van de acties en steun van de leidinggevende en van de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende.

De balans tussen werk en privé heeft alleen een mediator effect op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag. Op de rest van de relaties tussen leiderschap en werknemersgedragingen is geen mediator effect van de balans tussen werk en privé aangetoond. Er is dus een deel van hypothese 5 bevestigd, maar hij kan grotendeels verworpen worden. Ook hier is het mogelijk dat er sprake is van een andere mediator dan getoetst is. Nu is gekeken naar de relatie van leiderschap op werknemersgedragingen via de balans tussen werk en privé, maar het is ook goed mogelijk dat er een relatie bestaat tussen de balans tussen werk en privé en werknemersgedragingen via leiderschap. Dit schetsen Kinnie et al (2005) ook in hun onderzoek, zij zeggen dat steun van de organisatie (leiderschap) medewerkers helpt bij het vinden van balans tussen werk en privé waardoor ze meer commitment voelen. Deze relatie zou ook kunnen bestaan met klantgerichtheid en innovatief gedrag, ondanks dat is aangetoond dat de balans tussen werk en privé wel als mediator optreedt op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag.

Nu de hypothesen getoetst zijn kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

Wat is, binnen technische toepassingsgerichte organisaties, de relatie tussen leiderschap (LMX en transformationeel leiderschap) en het gedrag van werknemers (affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag) en wat voor invloed hebben tevredenheid met de HR-praktijken en de balans tussen werk en privé daarbij?

Er bestaan relaties tussen de leiderschapsvorm LMX en alledrie werknemersgedragingen, terwijl de leiderschapsvorm transformationeel leiderschap alleen gerelateerd is aan affectieve commitment en klantgerichtheid. Er is niet aangetoond dat er een relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag. Verder bestaan er directe relaties tussen tevredenheid met HR-praktijken en affectieve commitment en innovatief gedrag van medewerkers en heeft de tevredenheid met HR-praktijken een mediator effect op de relatie tussen de beide leiderschapsvormen en klantgerichtheid. De balans tussen werk en privé heeft geen directe samenhang met de werknemersgedragingen, maar heeft wel een mediator effect op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag.

4.2 Discussie

Nu het onderzoek is afgerond zijn er nog een aantal dingen opgevallen, die uitnodigen tot nader onderzoek. Ten eerste is in dit onderzoek de steekproef heel erg klein, waardoor de resultaten niet generaliseerbaar zijn, de externe validiteit is laag. Er is maar één organisatie betrokken bij dit onderzoek met maar 37 respondenten. Vervolgonderzoek op dit onderwerp zou meerdere technische toepassingsgerichte organisaties moeten bevatten zodat de resultaten nuttiger worden. Verder zijn in een aantal tabellen vreemde, niet veel voorkomende waarden te zien, zoals hele hoge R^2 —en in de tabellen 3 tot en met 14. Dit komt wellicht ook doordat er weinig data is verzameld.

Op alle variabelen is de gemiddelde score vrij hoog. Dit betekent dat de respondenten heel positief en tevreden tegen over de variabelen staan. De vraag is of ze daadwerkelijk zo positief denken over de organisatievariabelen, of dat ze niet negatief wilden/durften te antwoorden. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat ze wenselijke antwoorden gaven of dat ze bang waren dat hun leidinggevende er achter zou komen. In Duitsland wordt toch op een meer autoritaire manier leidinggegeven, waarbij respect voor de leidinggevende heel belangrijk is. Misschien voelen de respondenten dat ze hun leidinggevende in de steek laten als ze negatief antwoorden en dat er misschien wel consequenties aan hangen bij negatief antwoorden.

Wat betreft de correlaties tussen de verschillende variabelen, valt het op dat er een hoge correlatie bestaat tussen de beide leiderschapsvormen, LMX en transformationeel leiderschap. Dit kan te maken hebben met de items in de vragenlijst, omdat beide variabelen vormen van leiderschap zijn, zijn de items in de vragenlijst waarschijnlijk vergelijkbaar. Het is mogelijk dat de beide leiderschapsvormen veel op elkaar lijken, waardoor als de ene leiderschapsstijl aanwezig is binnen de organisatie, de andere leiderschapsstijl ook in grote mate aanwezig is. In de literatuur wordt dit beaamt door Bensimon (zoals aangereferend in Basu & Green, 1997), hij zegt dat transformationeel leiderschap gezien kan worden als

een uitbreiding van transactioneel leiderschap, waar LMX een vorm van is. Het kan ook zo zijn dat binnen de organisatie waarin het onderzoek is gehouden een mengsel van beide leiderschapsstijlen wordt gehanteerd. Hierdoor is de kans groot dat medewerkers alle items van beide schalen positief beantwoorden. Er is wat betreft samenhang met de werknemersgedragingen weinig verschil tussen de twee verschillende leiderschapsvormen. Als LMX dus met bepaalde werknemersgedragingen samenhangt, is het waarschijnlijk dat transformationeel leiderschap ook met deze werknemersgedragingen samenhangt, dit heeft waarschijnlijk ook te maken met de hoge correlatie die bestaat tussen beide leiderschapsvormen. Naar aanleiding van deze bevindingen is het interessant om in vervolg onderzoek te kijken naar de relatie tussen LMX en transformationeel leiderschap..

Verder is ook opgevallen dat er een hoge, positieve correlatie bestaat tussen tevredenheid met HR-praktijken en beide leiderschapsvormen. De variabele tevredenheid met HR-praktijken bestaat uit items die naar de tevredenheid vragen op veel gebieden van het werk van de medewerkers. Het is goed mogelijk dat de respondenten dit associëren met hoe positief ze tegenover hun leidinggevende staan.

Een ander opvallend gegeven wat betreft de correlaties is dat de variabele klantgerichtheid geen enkele significante correlatie vertoont met de andere variabelen. Als er gecorrigeerd wordt voor de controlevariabelen bestaat er wel samenhang tussen klantgerichtheid en de beide leiderschapsvormen.

Daarnaast zijn er nog een aantal correlaties aangetoond waar in dit onderzoek geen aandacht naar uitgaat. Dit zou in vervolgonderzoek verder onderzocht kunnen worden. Het gaat hierbij om een eventuele samenhang tussen de werknemersgedragingen affectieve commitment en innovatief gedrag. In de literatuur is hier al het een en ander over te vinden zo zeggen Peeters en Meijer (1995) dat de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie, belangrijke consequenties heeft met betrekking op het gedrag van medewerkers. Dit zou betekenen dat er mogelijk ook een relatie bestaat tussen affectieve commitment en klantgerichtheid van medewerkers, dit is immers ook een gedragsvorm van medewerkers. Voor de praktijk is het ook goed om de relatie tussen affectieve commitment en de werknemersgedragingen innovatief gedrag en klantgerichtheid nader te onderzoeken. Want als blijkt dat er relaties bestaan tussen deze variabelen, kunnen organisaties daarmee aan de slag. Ze kunnen dan proberen om de affectieve commitment bij medewerkers te verhogen, zodat ook klantgerichtheid en innovatief gedrag meer tot uiting komen.

In dit onderzoek is gekeken naar tevredenheid met HR-praktijken en de balans tussen werk en privé als mediators op de relatie tussen leiderschap en werknemersgedragingen. In de literatuur is echter aangegeven dat het ook mogelijk is dat leiderschap een mediator effect vertoont op de relaties tussen tevredenheid met HR-praktijken en werknemersgedragingen en tussen balans tussen werk en privé en werknemersgedragingen (Purcell & Hutchinson, 2007 en Kinnie et al., 2005). In vervolgonderzoek zou dit verder onderzocht kunnen worden. Als blijkt dat leiderschap optreedt als mediator, kunnen organisaties de manier van leiderschap op een manier beïnvloeden zodat de gewenste werknemersgedragingen tot uiting komen.

Tot slot is het in dit onderzoek naar voren gekomen dat de twee leiderschapsvormen verband hebben met werknemersgedragingen. Om binnen organisaties dus veel affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag te bewerkstelligen bij medewerkers, is het van belang om volgens LMX of transformationeel leiderschap leiding te geven. Vooral LMX is een goede leiderschapsvorm, want deze vertoont ook samenhang met innovatief gedrag, wat transformationeel leiderschap niet doet. Om zeker te weten of LMX en transformationeel leiderschap de beste manieren van leidinggeven zijn om affectieve commitment, klantgerichtheid en innovatief gedrag te laten vertonen door medewerkers, is het zaak om in vervolgonderzoek te kijken naar mogelijke relaties tussen andere leiderschapsvormen en werknemersgedragingen. Hierbij kan gedacht worden aan autocratisch leiderschap, en passief leiderschap.

5. Tabellen

Tabel 1:

Aantal items per schaal (i), de gemiddelde score (M), standaarddeviaties (SD) en betrouwbaarheid (α) van de schaal zowel voor als na verwijdering van items.

Schaal	i	M	SD	α_{voor}	α_{na}
LMX	12	3.41	0.90	0.96	nvt
Transformationeel leiderschap	11	3.52	0.68	0.91	nvt
Tevredenheid met HR-praktijken	37	3.59	0.57	0.96	nvt
Affectieve commitment	18	3.56	0.52	0.78	nvt
Innovatief gedrag	09	2.99	0.73	0.92	nvt
Klantgerichtheid	12	4.38	0.63	0.95	nvt
Balans tussen werk en privé	10	2.08	0.74	0.88	nvt

Tabel 2:

Correlaties tussen de verschillende variabelen

Schaal	1	2	3	4	5	6	7
1. LMX							
2. Transformationeel leiderschap	0.77**						
3. Affectieve commitment	0.64**	0.47**					
4. Innovatief gedrag	0.49**	0.38*	0.58**				
5. Klantgerichtheid	-0.08	-0.06	0.03	0.26			
6. Tevredenheid met HR-praktijken	0.89**	0.79**	0.52**	0.60**	-0.01		
7. Balans tussen werk en privé	-0.46**	-0.28	0.08	0.03	0.03	-0.40*	

* = $p < 0,05$

** = $p < 0,01$

Tabel 3:

Mediatoreffect van de variabele 'tevredenheid met HR-praktijken' op de relatie tussen LMX en affectieve commitment

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.31*	0.31**	0.31**
Leeftijd	-0.81**	-0.92**	-0.92**
Lengte dienstverband	0.49*	0.64**	0.64**
Opleiding	0.74**	0.31**	0.31**
Thuisituatie	-0.31*	0.14	0.14
Soort dienstverband	-0.14	-0.69**	-0.69**
LMX		0.64**	0.64**
Tevredenheid met HR-praktijken			-0.003
R ²	0.84	0.96	0.96
R ² verandering	0.84**	0.12**	0.00

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 4:

Mediatoreffect van de variabele 'tevredenheid met HR-praktijken' op de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.31*	0.09	0.09
Leeftijd	-0.81**	-1.16**	-1.16**
Lengte dienstverband	0.49*	0.82**	0.82**
Opleiding	0.74**	0.91**	0.94**
Thuisituatie	-0.31*	-0.21**	-0.21**
Soort dienstverband	-0.14	-0.39**	-0.39**
Transformationeel leiderschap		0.46**	0.49**
Tevredenheid met HR-praktijken			-0.52
R ²	0.84	0.97	0.97
R ² verandering	0.84**	0.12**	0.00

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 5:

Mediatoreffect van de variabele 'tevredenheid met HR-praktijken' op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.15	0.15	0.09
Leeftijd	0.54	0.47	0.34
Lengte dienstverband	-0.34	-0.25	-0.16
Opleiding	0.12	-0.17	-0.05
Thuisituatie	-0.51**	-0.21	-0.27
Soort dienstverband	-0.10	-0.45	-0.41
LMX		0.40*	0.23
Tevredenheid met HR-praktijken			0.19
R ²	0.72	0.76	0.77
R ² verandering	0.72**	0.05*	0.01

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 6:

Mediatoreffect van de variabele 'tevredenheid met HR-praktijken' op de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.15	0.11	0.11
Leeftijd	0.54	0.49	0.30
Lengte dienstverband	-0.34	-0.29	-0.20
Opleiding	0.12	0.15	-0.02
Thuisituatie	-0.51**	-0.49**	-0.38*
Soort dienstverband	-0.10	-0.14	-0.26
Transformationeel leiderschap		0.07	-0.27
Tevredenheid met HR-praktijken			0.51**
R ²	0.72	0.72	0.79
R ² verandering	0.72**	0.003	0.069**

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 7:

Mediatoreffect van de variabele 'tevredenheid met HR-praktijken' op de relatie tussen LMX en klantgerichtheid.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-0.19	-0.18	-0.41**
Leeftijd	-0.23	-0.31	-0.78**
Lengte dienstverband	0.02	0.13	0.43*
Opleiding	-0.30	-0.65*	-0.24
Thuisituatie	-0.11	0.24	0.02
Soort dienstverband	-0.84**	-1.25**	-1.10**
LMX		0.48*	-0.17
Tevredenheid met HR-praktijken			0.69**
R ²	0.61	0.68	0.81
R ² verandering	0.61**	0.07*	0.13**

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 8:

Mediatoreffect van de variabele 'tevredenheid met HR-praktijken' op de relatie tussen transformationeel leiderschap en klantgerichtheid.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-0.19	-0.43*	-0.43**
Leeftijd	-0.23	-0.60*	-0.76**
Lengte dienstverband	0.02	0.37	0.46*
Opleiding	-0.30	-0.11	-0.26
Thuisituatie	-0.11	0.00	0.10
Soort dienstverband	-0.84**	-1.11**	-1.22**
Transformationeel leiderschap		0.50**	0.21
Tevredenheid met HR-praktijken			0.44**
R ²	0.61	0.76	0.82
R ² verandering	0.61**	0.15**	0.05**

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 9:

Mediatoreffect van de variabele 'balans tussen werk en privé' op de relatie tussen LMX en affectieve commitment

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.31*	0.31**	0.30**
Leeftijd	-0.81**	-0.92**	-0.10**
Lengte dienstverband	0.49*	0.64**	0.71**
Opleiding	0.74**	0.31**	0.33**
Thuisituatie	-0.31*	0.14	0.17
Soort dienstverband	-0.14	-0.69**	-0.74**
LMX		0.64**	0.65**
Balans tussen werk en privé			-0.05
R ²	0.84	0.96	0.96
R ² verandering	0.84**	0.12**	0.00

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 10:

Mediatoreffect van de variabele 'balans tussen werk en privé' op de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve commitment

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.31*	0.09	0.06
Leeftijd	-0.81**	-1.16**	-1.13**
Lengte dienstverband	0.49*	0.82**	0.94**
Opleiding	0.74**	0.91**	0.97**
Thuisituatie	-0.31*	-0.21**	-0.17*
Soort dienstverband	-0.14	-0.39**	-0.47**
Transformationeel leiderschap		0.46**	0.48**
Balans tussen werk en privé			-0.07
R ²	0.84	0.97	0.97
R ² verandering	0.84**	0.13**	0.00

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 11:

Mediatoreffect van de variabele 'balans tussen werk en privé' op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.15	0.15	0.26
Leeftijd	0.54	0.47	0.98**
Lengte dienstverband	-0.34	-0.25	-0.69*
Opleiding	0.12	-0.17	-0.28
Thuisituatie	-0.51**	-0.21	-0.40
Soort dienstverband	-0.10	-0.45	-0.08
LMX		0.40*	0.28
Balans tussen werk en privé			0.33*
R^2	0.72	0.76	0.81
R^2 verandering	0.72**	0.05*	0.05*

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 12:

Mediatoreffect van de variabele 'balans tussen werk en privé' op de relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief gedrag.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	0.15	0.11	0.31
Leeftijd	0.54	0.49	1.18**
Lengte dienstverband	-0.34	-0.29	-0.89**
Opleiding	0.12	0.15	-0.15
Thuisituatie	-0.51**	-0.49**	-0.64**
Soort dienstverband	-0.10	-0.14	0.25
Transformationeel leiderschap		0.07	-0.05
Balans tussen werk en privé			0.42**
R^2	0.72	0.72	0.79
R^2 verandering	0.72**	0.00	0.07**

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 13:

Mediatoreffect van de variabele 'balans tussen werk en privé' op de relatie tussen LMX en klantgerichtheid.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-0.19	-0.18	-0.21
Leeftijd	-0.23	-0.31	-0.43
Lengte dienstverband	0.02	0.13	0.23
Opleiding	-0.30	-0.65*	-0.62*
Thuisituatie	-0.11	0.24	0.28
Soort dienstverband	-0.84**	-1.25**	-1.34**
LMX		0.48*	0.50*
Balans tussen werk en privé			-0.08
R ²	0.61	0.68	0.68
R ² verandering	0.61**	0.07*	0.00

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

Tabel 14:

Mediatoreffect van de variabele 'balans tussen werk en privé' op de relatie tussen transformationeel leiderschap en klantgerichtheid.

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-0.19	-0.43*	-0.51**
Leeftijd	-0.23	-0.60*	-0.88*
Lengte dienstverband	0.02	0.37	0.61
Opleiding	-0.30	-0.11	0.12
Thuisituatie	-0.11	0.00	0.06
Soort dienstverband	-0.84**	-1.11**	-1.27**
Transformationeel leiderschap		0.50**	0.55**
Balans tussen werk en privé			-0.17
R ²	0.61	0.76	0.78
R ² verandering	0.61**	0.15**	0.01

Beta waarden zijn gestandaardiseerde waarden

* = $p < 0.05$ ** = $p < 0.01$

6. Referenties

- Adams, G., King, L., & King, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 411-420.
- 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.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Carlson, D., & Perrewé, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Clark, S. (2000). Work-family border theory: a new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), 672-637.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. (1999). Human resource management: some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Gilder de, D., Heuvel van den, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-106.
- Grewal, D., & Sharma, A. (1991). The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 13-23.
- Hoogh, A.H.B., Koopman, P.L., & Hartog den, D.N. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort – reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287-302 .
- Jap, S. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, 95–108.
- Kinnie, N., Hutchinsons, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Laursen, K., & Foss, N.J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- O'Driscoll, P.M., & Randall, D.M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: an International Review*, 28(2), 197-209.
- Peeters, M.C.W., & Meijer, S. (1995). Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk. *Gedrag & Organisatie*, 8(3), 153-165.
- Pilling, B., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 45–58.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328.
- Rozell, E.J., & Pettijohn, C.E. (2004). Customer-orientated selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing*, 21(6), 405-424.
- Saxe, R., & Weitz, B.A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(August), 343-351.
- Schein, E. (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schoonhoven, C., Eisenhardt, K., & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177–207.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Storey, J. (editor), (1995). *Human resource management: a critical text*. London: Routledge
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Tanksy, J.W., & Cohen, D.J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: an empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300.
- Torka, N. (2003). Flexibel maar toch betrokken: de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid. *Twente University Press, proefschrift*.
- Torka, N (2007). *In Press*
- Zerbe, W.J., Dobni, D., & Harel, G.H. (1998). Promoting employee service behaviour: the role of perceptions of hrn practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 165-179.