



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Bachelorthese

‘Een onderzoek naar de invloed van Leader-Member-Exchange relatie op HR-praktijken, affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag.’

Naam: Maria Demir
Studentennummer: 0118656

Universiteit Twente
Faculteit: Gedragwetenschappen
Departement: HRD

1^e begeleider: Matthijs Moorkamp, Msc
2^e begeleidster: Prof. Dr. Karin Sanders

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1. Inleiding</u>	p. 6
1.1 Aanleiding	p. 6
1.2 Doelstelling en vraagstelling	p. 7
1.3 Relevantie	p. 8
<u>Hoofdstuk 2. Theoretisch kader</u>	p. 9
2.1 Affectieve betrokkenheid	p. 9
2.1.1 Definitie en antecedenten van affectieve betrokkenheid	p. 9
2.2. Innovatief gedrag	p. 10
2.2.1 Definitie en antecedenten van innovatief gedrag	p. 10
2.3 Leader-Member-Exchange theorie	p. 13
2.3.1 Definitie en antecedenten van LMX- theorie	p. 13
2.4 Tevredenheid met HR-praktijken	p. 15
2.4.1 Definitie en antecedenten van tevredenheid met HR-praktijken	p. 15
2.5 Conceptueel model	p. 17
<u>Hoofdstuk 3. Methoden van onderzoek</u>	p. 18
3.1 Beschrijving van de organisaties	p. 18
3.1.1 Deelnemers	p. 18
3.1.2 Procedure en respons	p. 18
3.2 Meetmethode	p. 19
3.2.1 Keuze voor de samenstelling van de vragenlijst	p. 19
3.3 Data-analyse	p. 20
3.3.1 Regressieanalyse	p. 20
<u>Hoofdstuk 4. Resultaten</u>	p. 21
4.1 Correlatietabel	p. 21
4.2 Hypothesen	p. 21
<u>Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen</u>	p. 23
5.1 Conclusie en discussie	p. 23
5.2 Beperkingen van dit onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek	p. 24

<i>Literatuurlijst</i>	p. 25
Bijlage 1 Correlatietabel	p. 30
Bijlage 2 Regressieanalysetabel met affectieve betrokkenheid als onafhankelijke variabele	p. 31
Bijlage 3 Regressieanalysetabel met innovatief gedrag als onafhankelijke variabele	p. 31
Bijlage 4 Regressieanalysetabel met innovatief gedrag als onafhankelijke variabele (Moderatoreffect)	p. 32
Bijlage 5 Regressieanalysetabel met affectieve betrokkenheid als onafhankelijke variabele (Moderatoreffect)	p. 33

Samenvatting

In deze studie wordt de invloed onderzocht van Leader-Member-Exchange relatie (LMX-relatie) op de tevredenheid met de HR- praktijken, affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag.

Een belangrijk deel van het succes van de meeste bedrijven hangt samen met de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van medewerkers. Hierbij speelt niet alleen human resource manager een rol, maar ook de leidinggevende in een bedrijf. De nadruk ligt hierbij op het managen en ontwikkelen van medewerkers. Naast de leiderschapscompetenties is meer inzet en betrokkenheid nodig.

Het verbeteren van de relaties tussen werknemer en leidinggevende en de tevredenheid met de HR-praktijken binnen een organisatie kan leiden tot meer affectieve betrokkenheid van de werknemers met de organisatie. Het is belangrijk voor een organisatie dat de werknemers betrokken zijn bij een organisatie om de prestaties te kunnen verhogen. Verder blijkt dat innovatief gedrag van werknemers leidt tot succes van de organisatie.

West, Dawson, Birdi en Patterson (2006) beschrijven innovatie als generatie van creatieve ideeën en de implementatie die ermee gepaard gaat. Een belangrijke factor blijkt hier niet alleen de werknemer maar ook het Human Resource- beleid (HR- beleid) te zijn. Zij onderzoeken namelijk de invloed van HR- praktijken van een organisatie op het innovatieve gedrag van medewerkers. HR- beleid moet worden ingericht zodat het kan bijdragen aan innovatief gedrag van de medewerkers.

In dit onderzoek ligt de focus op de mogelijke invloed van leiderschap op de affectieve betrokkenheid en het innovatief gedrag van werknemers. Hierbij wordt de toevoegende waarde van de tevredenheid met de HR-praktijken nader beschouwd, er wordt namelijk een modererend effect van de variabele tevredenheid met de HR- praktijken verwacht.

Het databestand bestaat uit 151 personen, 105 mannelijke (69,5%) en 46 vrouwelijke (30,5%) medewerkers, van drie organisaties. De resultaten laten zien dat de veronderstelde relaties tussen Leader-Member-Exchange relatie en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag bestaan. Er wordt echter geen significant modererend effect gevonden van tevredenheid met de HR- praktijken op de relaties tussen LMX- relatie en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag.

Abstract

This study aims to identify the impact of Leader-Member-Exchange (LMX)- relation on the satisfaction with the HR- practices, affective commitment and innovative behavior.

An important determinant of success for the most organizations is related to the responsibility for their employees' development . Therefore not only human resource manager play a role but also the leader of the organization. The focus lays on the management and the development of the employees. Next to the leaders' competences, more application and commitment is necessary.

The improvement of the relationships between employees and leaders and the satisfaction with the HR- practices can lead to more affective commitment of the employees to the organization. Committed employees are important for an organization's performance. Furthermore innovative behavior of the employees can lead to organizational success.

West, Dawson, Birdi and Patterson (2006) describe innovation as the generation of creative ideas and the implementation of them. One important factor next to the employee is Human Resource (HR) - policy in an organization. It investigates the impact of an organization's HR- practices on innovative behavior of the employees. HR- policy has to be provided so that it can contribute to innovative behavior of the employees.

This study aims to identify the possible impact of LMX- relation on affective commitment and innovative behavior of the employees. Thereby the added value of the satisfaction with HR- practices is said to have an expected moderating effect on the relation between LMX and affective commitment as well as on the relation between LMX and employees' innovative behavior.

The data consists of 151 person; 105 male (69.5%) and 46 female (30.5%) employees, of three organizations. The results show that the assumed relationships between LMX- relation and affective commitment and innovative behavior exist. However, the results do not show a significant moderating effect of satisfaction with HR- practices on the relationships between LMX- relation and affective commitment and innovative behavior.

‘Een onderzoek naar de invloed van Leader-Member-Exchange relatie op HR-praktijken, affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag.’

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De wereldwijde toename van concurrentie en de prestatiedruk van de omgeving zijn de oorzaak van het belang dat organisaties hun positie in de industrie verdedigen moeten. Een bovengemiddelde prestatie binnen een industrie is gelegen in een concurrentievoordeel. Dit betekent dat een firma probeert uniek te zijn in zijn industrie via bepaalde dimensies. De moderne consument wil kwaliteit, uniciteit en beleving. Om daaraan te voldoen is innovatie nodig. De opgave ligt dan ook in het optimaal benutten van menselijke innovatie.

West, Dawson, Birdi en Patterson (2006) beschrijven innovatie als generatie van creatieve ideeën en de implementatie die ermee gepaard gaat. Een belangrijke factor blijkt hier niet alleen de werknemer maar ook het Human Resource- beleid (HR- beleid) te zijn. Zij onderzoeken namelijk de invloed van HR- praktijken van een organisatie op het innovatieve gedrag van medewerkers. HR- beleid moet worden ingericht zodat het kan bijdragen aan innovatief gedrag van de medewerkers. Uit de HR- praktijken zal eenduidig uit moeten blijken dat een inspirerend HRM een bijdrage genereert aan het succes van de organisatie. In de HR- praktijken zal verder aangegeven moeten worden op welke wijze het creatieve potentieel van de medewerkers optimaal benut kan worden. Facetten van deze praktijken zijn: het beloningssysteem, training en evaluatie.

Een belangrijk deel van het succes van de meeste bedrijven hangt samen met de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van medewerkers. Hierbij speelt niet alleen human resource manager een rol, maar ook de leidinggevende in een bedrijf. De nadruk ligt hierbij op het managen en ontwikkelen van medewerkers. Naast de leiderschapscompetenties is meer inzet en betrokkenheid nodig. Uit de literatuur blijkt dat betrokken werknemers beter presteren, minder verzuim tonen en minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982). Betrokkenheid kan ingedeeld worden: in affectieve betrokkenheid (mensen die emotioneel betrokken zijn), normatief betrokkenheid (mensen die zich moreel verplicht voelen) en continuïteits betrokkenheid (mensen die de relatie met de organisatie voortzetten, omdat de kosten bij een vertrek te hoog zijn) (Allen & Meyer, 1990). Allen en Meyer (1990, p.1) definiëren affectieve betrokkenheid uitgebreider als ‘employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization’. Dit betekent

dat werknemers ook door hun betrokkenheid beter presteren en dan ook bijdragen aan het succes van een organisatie.

Dat vereist een leiderschapsstijl, die inzet en betrokkenheid bevordert. Uit de literatuur blijkt dat een hoge kwaliteit van Leader-Member-Exchange- relatie tussen leider en werknemer leidt tot affectieve betrokkenheid (Basu & Green, 1997). Bij de LMX- theorie gaat men ervan uit dat leiders met enkele werknemers een hechte band opbouwen, de zogenaamde ‘in-group’- oriëntatie. Daarnaast bestaan er meer losse relaties met de rest van de werknemers, de zogenaamde ‘out-group’- oriëntatie (Basu & Green, 1997).

In dit onderzoek ligt de focus op de mogelijke invloed van leiderschap op de affectieve betrokkenheid en het innovatief gedrag van werknemers. Hierbij wordt de toevoegende waarde van de tevredenheid met de HR- praktijken nader beschouwd.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het vergroten van het wetenschappelijke inzicht van het verhogen van de prestaties van werknemers. Deze inzichten kunnen in de praktijk positieve uitwerkingen hebben. Het in kaart brengen van de invloeden van leiderschapsstijlen en HR-praktijken kan leiden tot meer affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag van de werknemers. Dit op zijn beurt leidt weer tot betere prestaties en succes van een organisatie.

Naast de praktische bruikbaarheid van dit onderzoek, is ook de toevoegende waarde voor de bestaande literatuur van belang. In dit onderzoek worden de relaties tussen de uitkomstvariabelen affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag en leiderschapsstijlen nader beschouwd. Verder wordt er naar het effect van de tevredenheid met de HR-praktijken op deze boven genoemde relatie gekeken.

Uit deze doelstelling wordt volgende vraagstelling geformuleerd:

Wat is de relatie tussen leiderschap, affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag?

Wat is de rol van de tevredenheid met de HR-praktijken hierin?

1.3 Relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is te zien in het vergroten van het wetenschappelijke inzicht in de relaties tussen LMX-relatie en de tevredenheid met de HR-praktijken. Deze inzichten kunnen in de praktijk positieve uitwerkingen hebben. Het in kaart brengen van de effecten en het aanpassen van leiderschapstijlen op de behoeften van de werknemers kan immers de prestaties van de medewerkers binnen een organisatie verbeteren.

Het verbeteren van de relaties tussen werknemer en leidinggevende en de tevredenheid met de HR-praktijken binnen een organisatie kan leiden tot meer affectieve betrokkenheid van de werknemers met de organisatie. Uit de literatuur blijkt dat betrokken werknemers beter presteren, minder verzuim tonen en minder geneigd zijn om hun organisatie te verlaten (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al, 1982). Het is dus belangrijk voor een organisatie dat de werknemers betrokken zijn bij een organisatie om de prestaties te kunnen verhogen. Verder blijkt dat innovatief gedrag van werknemers leidt tot succes van de organisatie.

Naast de praktische bruikbaarheid van dit onderzoek, is ook de toevoegende waarde voor de bestaande literatuur van belang. Bekende HR- modellen, zoals het Harvard-model (Beer, Lawrence, Milles & Walton, 1984) en het Michigan-model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) gaan er vanuit dat HR veel aandacht schenkt of zou moeten schenken aan het strategische aspect van HRM (Human- Resource- Management). Alleen als HRM verbonden is met de ondernemingsstrategie kan het effectief zijn. Hoewel de manager een grote rol speelt bij de uitvoering van HRM (zie o.a. Storey 1992, Beer et al, 1984), wordt deze factor in HRM-modellen en onderzoek nauwelijks meegenomen. Verreweg het grootste deel van HR- modellen en theorieën beperkt zich tot de HR- afdeling zelf. Dit gebeurt wel vanuit de constatering dat de rol van HRM verandert omdat veel taken naar de lijn verschuiven (o.a. Ulrich 1997, Storey 1992, Beer et al 1984). De meeste organisaties zijn er inmiddels wel van overtuigd dat de uitvoering van HRM, het peoplemanagement, bij de lijn hoort te liggen. Logisch dus dat de kwaliteit van de implementatie sterk zal samenhangen met de (kwaliteit van de) manager. Bij de vertaling van ontwikkeld naar geïmplementeerd HRM speelt de manager en niet HRM de cruciale rol. Ook de wijze waarop een medewerker HRM waarneemt, wordt sterk beïnvloed door zijn manager.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de literatuur rond de verschillende variabelen in het conceptueel model behandeld. Voor de duidelijkheid worden de variabelen eerst gedefinieerd. Verder wordt hun invloed op mogelijke uitkomstvariabelen vermeld, die in de literatuur te vinden zijn. Deze theoretische afbakening heeft als doel het conceptuele model inzichtelijk te maken. Het geeft daarnaast een beeld over hoe de verbanden in het conceptuele model tot stand zijn gekomen.

2.1 Affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid met de organisatie wordt als uitkomstvariabele in dit onderzoek meegenomen.

2.1.1 Definitie en antecedenten van affectieve betrokkenheid

Uit de literatuur blijkt dat betrokken werknemers beter presteren, minder verzuim tonen en minder geneigd zijn om hun organisatie te verlaten (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al, 1982). Betrokkenheid kan ingedeeld worden in affectieve betrokkenheid, mensen die emotioneel betrokken zijn, normatief betrokkenheid, mensen die zich moreel verplicht voelen, en continuïteit betrokkenheid, mensen die de relatie met de organisatie voortzetten, omdat de kosten bij een vertrek te hoog zijn (Allen & Meyer, 1990). Allen en Meyer (1990, p.1) definiëren affectieve betrokkenheid uitgebreider als ‘employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization’. Zoals ook bestaand onderzoek bevestigd hebben verschillende soorten werk, identificatie met de taak en belang van de taak een positieve invloed op affectieve betrokkenheid (Mathieu & Zajac, 1990). Ook het geloof dat men een verschil maakt in de organisatie wordt als positieve invloed op affectieve betrokkenheid gezien (Van Dyne et al., 1994). Daarnaast kunnen het krijgen van feedback en waardering, het gevoel van loyaliteit voor de organisatie tot ontwikkeling brengen. Direct leidinggevenden kunnen volgens Eby, et al. (1999) een grote invloed hebben op affectieve betrokkenheid. Deze relatie loopt (Eby, et al., 1999) via de perceptie van empowerment die leiders bij hun werknemers kunnen beïnvloeden. George in (Iverson & Buttigieg, 1999) geeft een onderscheid weer tussen positieve en negatieve affectiviteit in relatie tot betrokkenheid. Positief affectieve werknemers zoeken eerder ondersteuning bij de direct leidinggevenden en collega’s over taken en andere informatie en vertonen meer zelfwerkzaamheid. In het onderzoek van Iverson en Buttigieg (1990) heeft dit een positieve relatie met affectieve betrokkenheid. Negatief affectieve werknemers daarentegen hebben er weinig behoefte aan hun omgeving te beïnvloeden en gaan contact met hun leidinggevende en collega’s eerder uit de

weg. Deze tweede houding bleek geen significant verband met affectieve betrokkenheid te hebben. Dit onderscheid in positieve en negatieve affectieve werknemers laat gelijkenissen zien met de 'in- en outgroup' dichotomie wat betreft betrokkenheid met de leidinggevende zoals in de verschillende LMX-relaties. Truckenbrodt (2000) vond in haar onderzoek dan ook een significante positieve relatie tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en betrokkenheid met de organisatie. Deze constatering leidt er toe dat er in dit onderzoek een positieve relatie verwacht wordt tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en de mate van affectieve betrokkenheid.

Een onderzoek van Tansky en Cohen (2001) beschouwt onder andere de relatie tussen de waargenomen steun vanuit de organisatie en betrokkenheid. Waargenomen steun ervaren de werknemers door de relatie met hun leidinggevende. Deze is gebaseerd op wederkerigheid dit betekent wanneer leidinggevende zich inzetten voor hun werknemers, werknemers dit als steun ervaren. Dit leidt tot meer betrokkenheid met de organisatie. De beschreven wederkerigheid is ook weer terug te vinden in de LMX-theorie. Door een hoge kwaliteit van de LMX-relatie ontstaat betrokkenheid met de organisatie.

De relatie tussen de kwaliteit van LMX en betrokkenheid wordt ook in het onderzoek van Truckenbrodt (2000) nader beschouwd. LMX- theorie, die gebaseerd is op wederkerigheid tussen leider en werknemer, heeft als doel het succes van een organisatie te maximeren door het oprichten van een positieve interactie tussen leider en werknemers. De resultaten van dit onderzoek tonen een significant verband tussen de kwaliteit van de relatie van werknemers en hun leidinggevende en betrokkenheid.

2.2 Innovatief gedrag

Affectieve betrokkenheid en LMX relatie tussen werknemers en leiders blijkt uit de literatuur een verband te hebben met innovatief gedrag van werknemers (Basu & Green, 1997; Rozell et al. , 2004). Ook het HR- beleid binnen een organisatie blijkt uit de literatuur invloed te hebben op innovatief gedrag (Shipton et al. , 2006). In deze paragraf wordt verder ingegaan op deze gevonden relatie.

2.2.1 Definitie en antecedenten van innovatief gedrag

Organizational citizenship behavior wordt door Organ (1988:4) gedefinieerd als 'individueel gedrag dat gescheiden plaatsvindt en niet direct of expliciet door het formelen beloningssysteem herkend wordt en opgeteld het effectieve functioneren van de organisatie bevordert'. Met gescheiden bedoelt Organ (1988) dat het gedrag niet als verplichte vereiste van de functie of taakomschrijving mag worden gezien. Dit gedrag is meer een persoonlijke

beslissing, zodat het niet vertonen van dit gedrag, in het algemeen niet als strafbaar wordt gezien (Organ, 1988). Met 'extra role behavior' kan gedacht worden aan het helpen van anderen met een zware werklust of het helpen oriënteren van nieuwkomers zonder dat dit gedrag in de taakomschrijving beschreven staat. Deze definitie van OCB beschrijft drie belangrijke basiselementen van het gedrag namelijk:

1. OCB wordt vertoond op vrijwillige basis en het is niet gekoppeld aan het formele beloningssysteem.
2. OCB wordt bewust vertoond, werknemers kiezen ervoor om extra werkprestaties te leveren naast hetgeen in de formele taakomschrijving staat.
3. OCB is pro-sociaal, het doel is immers om de totale organisatie positief te beïnvloeden. Het directe motief ligt niet bij het eigen belang van de werknemer.

Voorbeelden van organizational citizenship behavior zijn: helpen van nieuwkomers, meedenken en innovatief gedrag vertonen bij veranderingen, extra taken verrichten om het werk op tijd af te krijgen.

Verondersteld wordt dat er, zoals ook Liden en Graen (1980), Podsakoff, et al. (1996) en Settoon, et al. (1996) stellen, een verband is tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en de mate waarin OCB vertoond wordt. Innovatief gedrag wordt in dit onderzoek gezien als een vorm van OCB.

Organizational citizenship behavior ontstaat volgens Organ (1988) niet als gevolg van contractuele verplichtingen en formele beloningssystemen. Podsakoff, et al. (2000) geeft vier mogelijke categorieën van factoren die OCB wél kunnen doen ontstaan: individuele eigenschappen, eigenschappen van de taak, eigenschappen van de organisatie en kenmerken van leiderschap. Dit onderzoek gaat alleen op de kenmerken van leiderschap in. Ackfeldt en Coote (2003) kwamen in hun onderzoek tot de conclusie dat ondersteuning door de leider niet significant met organizational citizenship behavior samenhangt. In het onderzoek van Podsakoff, et al. (2000) daarentegen bleek ondersteuning door de leider wel significant positief met OCB samen te hangen. In zijn onderzoek worden de kenmerken van leiderschap ingedeeld in transformationeel leiderschap (zoals het uitdragen van een visie en intellectuele stimulering van werknemers), transactioneel leiderschap (afhankelijk of onafhankelijk belonen en straffen) en de Leader-Member Exchange theorie van leiderschap. In het algemeen heeft transformationeel leiderschap een significante en positieve relatie met OCB. Zoals is bevestigd in onderzoek van Podsakoff, et al. (1996, 2000). Transactioneel leiderschap bleek op twee punten significant met OCB samen te hangen. Afhankelijk belonen bleek significant positief samen te hangen met OCB en onafhankelijk straffen daarentegen bleek negatief samen te

hangen met OCB (Podsakoff, et al., 1996). Tenslotte bleek Leader- Member Exchange een positieve relatie algemene citizenship behaviors te hebben. Volgens Liden en Graen (1980, in Wayne, et al., 1997) blijkt dat werknemers die hoge kwaliteit LMX- relaties ondervinden, meer bijdragen dan formeel tot hun verplichtingen behoort. Settoon, et al. (1996) stellen dat hoe meer de relaties tussen leiders en volgers gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaar, hoe beter de prestaties van de volger zijn, wat betreft verwachte en extra ofwel citizenship behaviors. Hieruit volgt dat LMX kan bijdragen aan OCB van werknemers. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Truckenbrodt (2000) waarin zij een positieve relatie tussen hoge kwaliteit LMX- relaties en organizational citizenship behaviour vond. Deze relatie zal in dit onderzoek bekeken worden.

Podsakoff, et al. (2000) concluderen dat leiderschap naast de eigenschappen van het individu en de taak een belangrijke rol innemen bij het bepalen van OCB, maar dat er meer onderzoek noodzakelijk is om goed onderbouwde uitspraken over deze relatie te kunnen doen. Dit onderzoek zal dan ook trachten meer inzicht te bieden in het verband tussen de kwaliteit van de LMX- relatie en het vertonen van organizational citizenship behavior in de vorm van innovatief gedrag.

Basu en Geen (1997) onderzoeken de relatie tussen leiderschapsstijlen en innovatief gedrag. Zij vinden een positieve relatie tussen LMX kwaliteit en autonomie, steun van leiders en betrokkenheid met de organisatie. Volgers die gesteund worden door hun leiders en die betrokken zijn met een organisatie zijn ook innovatief. De ruilsituatie tussen leider en volger wordt als volgt beschreven. De leiders geven hun volgers intrinsieke en extrinsieke beloningen, vrijheid, autoriteit, promotiemogelijkheden en bonussen. Als tegenprestatie krijgen zij van hun volgers status, waardering, loyaliteit en meer macht. Bij de 'in- group' leden is kwaliteit van ruilen beter dan bij de 'out- group' leden. Daarom concluderen zij ook dat een hoge kwaliteit van LMX (zoals bij de 'in- group' leden) leidt tot betrokkenheid en innovatief gedrag, omdat hun relatie op wederkerigheid berust. Doordat in- group leden door de leiders worden bevoedeeld geven de medewerkers iets terug in de vorm van OCB. Innovatief gedrag kan worden gezien als een vorm van OCB.

Shipton et al. (2006) beschrijven innovatie als generatie van creatieve ideeën en de implementatie die ermee gepaard gaat. Een belangrijke factor blijkt hier niet alleen de werknemer maar ook het HR-beleid te zijn. Zij beschouwen de tevredenheid met de HR-praktijken als voorspeller voor innovatief gedrag. Zij beschreven vijf voorspellers voor innovatief gedrag die volgens hen verankerd moeten zijn in een HR-beleid. De vijf voorspellers zijn 'exploratory learning, induction, appraisal, training' en 'team- working'.

Dorenbosch, van Engen en Verhagen (2005) onderzoeken de relatie tussen HR-praktijken die betrokkenheid bevorderen en innovatief gedrag. Zij beschrijven de impact van job design en de perceptie van het HR-beleid als belangrijke variabelen die innovatief gedrag bevorderen. Hieruit kan men concluderen dat tevredenheid met de HR-praktijken binnen een organisatie een positieve relatie heeft met innovatief gedrag.

Scott en Bruce (1994) nemen aan dat leiderschap, individuele oplossing van problemen en werkgroep relaties innovatief gedrag beïnvloeden. Hier wordt de gewichtigheid van de leider duidelijk. Bovendien blijken de soort van taken en perceptie van het klimaat met betrekking tot innovatie een rol te spelen.

2.3 Leader-Member-Exchange theorie

Uit de literatuur blijkt dat leiderschap een bijzonder rol speelt in een organisatie (Basu & Green, 1997; Purcell & Hutchin, 2007). In dit onderzoek wordt leiderschap vanuit de LMX-theorie benaderd. Daarnaast geven Graen en Uhl-Bien (1995) aan dat er een positieve samenhang is tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en de uitkomsten zoals job satisfaction, betrokkenheid en organizational citizenship behavior.

2.3.1 Definitie en antecedenten van Leader-Member-Exchange theorie

In de LMX-theorie ligt de focus op het bestaan van verschillen in relaties tussen een leider en de verschillende leden van een werkgroep binnen een organisatie (Basu & Green, 1997). De veronderstelling binnen de LMX-theorie is dat leiders tamelijk stabiele, maar verschillende diadische relaties met hun volgers aangaan. Leiders geven hun volgers intrinsieke en extrinsieke beloningen, autoriteit, vrijheid en bonussen. Volgers geven de leiders daarvoor status, waardering, loyaliteit en meer macht. Deze relaties lopen van lage kwaliteit (outgroup-members) tot hoge kwaliteit (ingroup-members) (Basu & Green, 1997). Lage kwaliteit LMX-relaties worden gekarakteriseerd door invloed van bovenaf, economische ruilrelaties, formele rolbeschrijvingen en onafhankelijke doelen. Daarnaast wordt verondersteld dat er minder vertrouwen, betrokkenheid en communicatie aanwezig zijn binnen deze lage kwaliteit LMX-relaties (Basu & Green, 1997). Hoge kwaliteit LMX-relaties daarentegen bevatten meer wederzijds vertrouwen, respect en verplichtingen in de relatie. Leiders kunnen op hun volgers rekenen wanneer ze assistentie nodig hebben, waarbij men moet denken aan extra opdrachten waarvoor men niet betaald krijgt.

Daar tegenover staat dat deze volgers van hun leiders meer steun krijgen en er meer geïnvesteerd wordt in hun carrière (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze verschillen zijn volgens

Deluga (1994) te verklaren door de aannames rond de LMX- theorie waarbij sociale uitwisseling, wederkerigheid en rechtvaardigheid centraal staan. Iedere partij brengt verschillende bronnen in de relatie om uit te wisselen en volgens Graen en Scandura (1987, in Wayne, et al., 1997) geldt dat, hoe groter de waargenomen waarde van de tastbare en ontastbare bronnen die uitgewisseld worden, hoe hoger de kwaliteit van de LMX- relatie. De reden voor het maken van dit onderscheid door de leider is gebaseerd op een tekort aan middelen. De hypothese luidt als volgt: leiders moeten een aantal volgers verder ontwikkelen zodat ze kunnen helpen de werkgroep te leiden. Maar de vraag naar tijd en sociale steun van de leider gaat ten koste van het aantal hoge kwaliteit relaties die ontwikkeld en onderhouden kunnen worden (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dit onderscheid in lage en hoge kwaliteit LMX- relaties wordt door Graen en Uhl-Bien (1995) verder uitgewerkt en ingedeeld in een transactionele of transformationele relatie. Waarbij transactionele relaties door Bass (1990 in Graen & Uhl-Bien, 1995) gekarakteriseerd worden als materialistische relaties met economische ruilrelaties als basis. Transformationele relatie bevatten ook een sociale component, waarbij men moet denken aan goedkeuring, vertrouwen, waardering, steun en respect die volgers van hun leider ontvangen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Bij aanvang zijn de relaties tussen een leider en een volger transactioneel van aard, maar er kan een evolutie naar een transformationele relatie plaatsvinden.

In dit onderzoek wordt de mening van de medewerkers gebruikt om de kwaliteit van de Leader- Member-Exchange relatie te meten. Zoals ook beschreven in Sridhar (1991 in Graen & Uhl-Bien, 1991) en Wang, et al. (2005), wordt de ontwikkeling van een lage naar een hoge kwaliteit LMX- relatie gelijk gesteld aan de ontwikkeling van transactioneel naar transformationeel leiderschap. Ook Howell en Hall (1999) vonden een significante positieve correlatie tussen de kwaliteit van LMX- relaties en transformationeel leiderschap. Daarnaast vonden Howell en Hall (1999) een negatieve correlatie tussen de kwaliteit van LMX- relaties en transactioneel leiderschap. Graen en Uhl- Bien (1995) stellen letterlijk dat lage- kwaliteit LMX- relaties verwant zijn met transactioneel leiderschap, beide relaties zijn immers gebaseerd op ondergeschiktheid aan de leidinggevende. Op deze manier is het mogelijk om, met behulp van de gegevens over de LMX- relaties, uitspraken te doen over transformationeel en transactioneel leiderschap bij werknemers, zonder dat transactioneel en transformationeel leiderschap direct gemeten wordt. Het is belangrijk om na te gaan in hoeverre deze ruilsituaties invloed hebben op de gedragingen van de werknemers. De 'ingroup-members' ervaren in dit geval autonomie, ondersteuning van hun leider en betrokkenheid met de organisatie (Basu & Green, 1997).

De boven beschreven bevindingen leiden tot volgende hypothese:

Hypothese 1: een hoge kwaliteit van LMX-relatie (ingroup-member) tussen leider en werknemer heeft een positief verband met affectieve betrokkenheid.

Hypothese 2: een hoge kwaliteit van LMX-relatie (ingroup-member) tussen leider en werknemer heeft een positief verband met innovatief gedrag.

2.4 Tevredenheid met HR-praktijken

De tevredenheid met de HR-praktijken wordt in dit onderzoek als modererende variabele beschouwt. Deze fungeert onder andere als moderator tussen LMX en affectieve betrokkenheid. Dit betekent dat de tevredenheid met de HR-praktijken invloed heeft op de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag van de werknemers.

2.4.1 Definitie en antecedenten van HR-praktijken

HR-praktijken worden in dit onderzoek gedefinieerd als job- definitie, evaluatie- en beloningssystemen en trainingssystemen. Elementen uit het HRM kunnen de relatie tussen LMX en de uitkomstvariabelen affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag versterken of verzwakken.

Kinnie et al (2005) beschrijven de link tussen tevredenheid met HR-praktijken en affectieve betrokkenheid. Zij tonen aan dat er een verband bestaat tussen tevredenheid met sommige HR-praktijken en affectieve betrokkenheid met de organisatie. In hun onderzoek vinden zij een significant verband tussen de relatie tevredenheid met vijf getoetste HR-praktijken, namelijk beloningen en recognitie, betrokkenheid, openheid, communicatie en work- life balance en betrokkenheid met de organisatie.

Cox et al. (2006) onderzoeken de relatie tussen EIP (Employee Involvement and Participation) en betrokkenheid met de organisatie. De toepassing van EIP- praktijken is afhankelijk hoe sterk deze verankert zijn in de werkrumte. EIP wordt op een brede (gemeten wordt het aantal van gecombineerde praktijken die gebruikt worden) en diepe (diepte van directe en indirecte deelnemer praktijken) niveau gemeten. Hun resultaten laten een significant verband zien tussen de tevredenheid met de HR-praktijken binnen een organisatie en affectieve betrokkenheid en job satisfaction.

O'Driscoll en Randall (1999) onderzoeken ook de invloed van HR-praktijken op affectieve betrokkenheid. Zij definiëren HR-praktijken als 'perceived organisational support' en 'satisfaction with rewards'. Zij voeren hun onderzoek bij een melkbedrijf in Ierland en Nieuw-

Zeeland uit. Hun resultaten bevestigen de hypothese dat HR-praktijken zoals 'perceived organisational support' en 'satisfaction with rewards' een positieve invloed hebben op affectieve betrokkenheid met de organisatie.

Een onderzoek verricht door Bartlett (2001) toont aan dat waargenomen toegang tot training, sociale steun voor training, motivatie om te leren en waargenomen baten van training positief gerelateerd is met betrokkenheid. Hij gebruikt het drie- componenten- model van Meyer en Allen (1991) om te toetsen welke vorm van betrokkenheid het meest gerelateerd is met de boven beschreven HR-praktijken. De sterkste relatie treedt op met affectieve betrokkenheid. Zijn resultaten laten een significant verband zien tussen HR-praktijken en affectieve betrokkenheid waarbij waargenomen toegang tot training het meest correleert met affectieve betrokkenheid.

In een artikel van Bang en Lee (2008) wordt de link tussen leiderschap en algemene baantevredenheid gelegd. Leiderschap wordt in hun artikel vanuit de LMX- theorie benaderd. Hun resultaten laten zien dat een hoge kwaliteit relatie tussen leider en volger leidt tot baantevredenheid. Baantevredenheid is een breed begrip, waarbij de tevredenheid met de HR-praktijken als een facet ervan beschouwd worden kan. Tevredenheid met de HR- praktijken is een vorm om tevreden te zijn met de baan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een hoge kwaliteit relatie leidt tot tevredenheid met de HR- praktijken binnen een organisatie. De boven beschreven bevindingen uit de literatuur laten duidelijk de link tussen leiderschap en tevredenheid met de HR- praktijken zien.

Uit boven beschreven bevindingen worden volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 3: de tevredenheid met de HR- praktijken in termen van job- definitie, evaluatie- en beloningssystemen en trainingssystemen modereert de relatie tussen LMX- relatie en affectieve betrokkenheid.

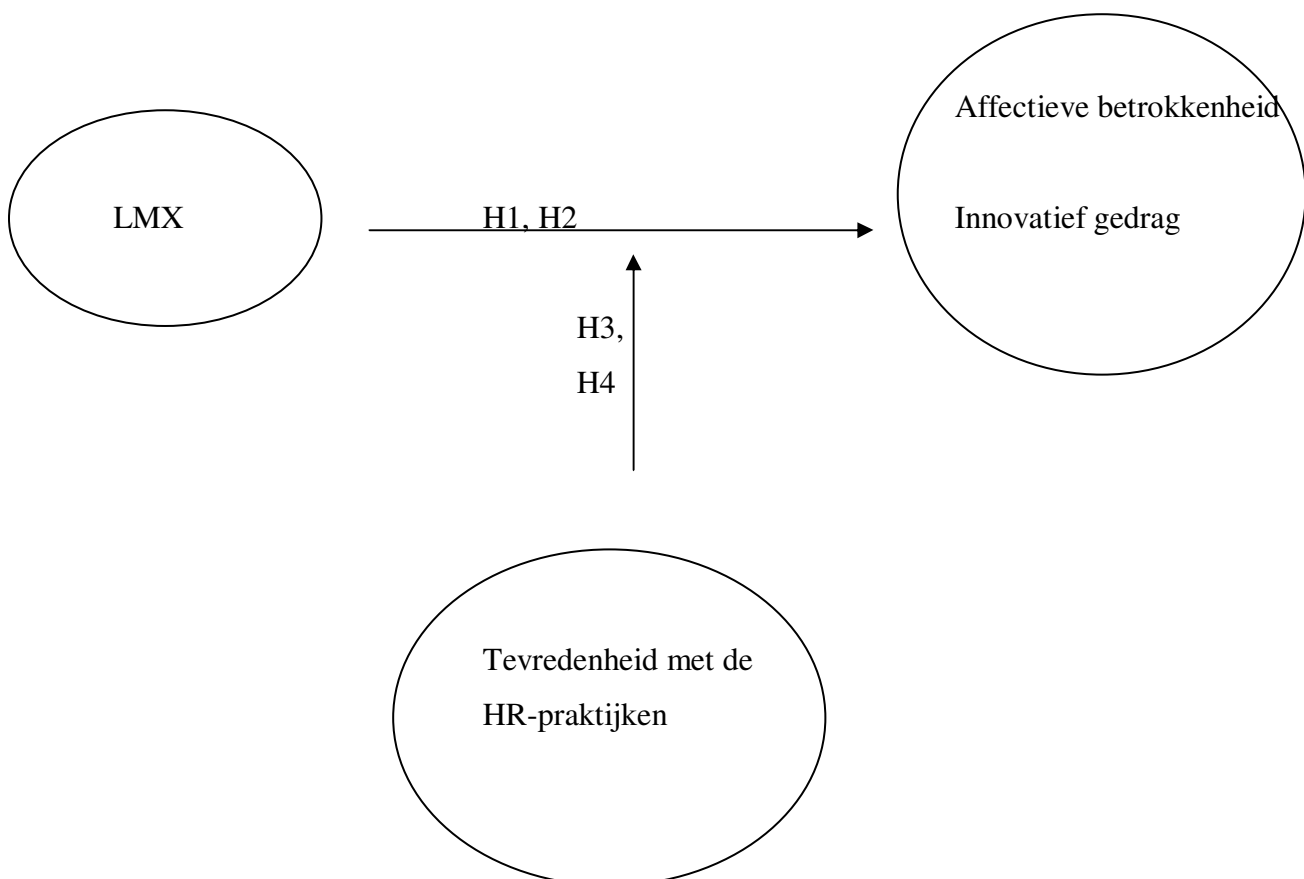
Hypothese 4: de tevredenheid met de HR- praktijken in termen van job- definitie, evaluatie- en beloningssystemen en trainingssystemen modereert de relatie tussen LMX- relatie en innovatief gedrag.

2.5 Conceptueel model

Om meer inzicht te geven in de opbouw van dit onderzoek wordt hieronder nogmaals het onderzoeksmodel weergegeven. Het beschreven theoretische kader is in dit model uitgewerkt.

Het model bestaat uit 4 onderzoeksvariabelen. Daarnaast zijn er 4 controlevariabelen in het model opgenomen. Deze achtergrondkenmerken worden in de analyse opgenomen, zodat gecontroleerd kan worden op heterogeniteit in de demografische variabelen. Daarnaast kunnen hiermee de effecten van de achtergrondkenmerken op het te onderzoeken variabelen in kaart worden gebracht.

Figuur 1: Conceptueel model



3. Methoden van Onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het vergroten van het wetenschappelijke inzicht in de relaties tussen LMX-relatie en de tevredenheid met HR-praktijken, affectieve betrokkenheid en

innovatief gedrag. In het onderzoek wordt de tevredenheid met de HR-praktijken als moderator variabele opgenomen. Verder wordt er gecontroleerd op de achtergrondvariabelen leeftijd, geslacht, opleiding, tenure (diensttijd) en parttime of fulltime dienstverband. Uiteindelijk worden deze constructen volgens het conceptueel model (zie blz. 8) in verband gebracht met de uitkomstvariabelen: affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag.

3.1 Beschrijven van de Organisaties

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de vorm van een survey onderzoek, doel hierbij is om kwantitatieve informatie te verschaffen aan de hand van een vragenlijst (meetinstrument). De informatie wordt verzameld onder een selectie van de populatie. Er zijn in totaal drie organisaties die aan dit onderzoek deelnemen. Hierbij gaat het om technisch en innovatieve bedrijven in Vreden en Gronau (Duitsland).

Organisatie A heeft 145 medewerkers. Er zijn in dit bedrijf ook 145 vragenlijsten uitgedeeld en uiteindelijk zijn er 80 ingevuld. Dit is een response rate van 55.17%. Organisatie B heeft 120 medewerkers. In dit bedrijf zijn 65 vragenlijsten uitgedeeld (35 online, 30 papier). Er zijn 34 vragenlijsten ingevuld (52.31%). Hiervan zijn 23 online en 11 op papier ingevuld. Organisatie C bestaat uit 60 medewerkers en er zijn ook 60 vragenlijsten uitgedeeld. In dit bedrijf zijn in het geheel 37 (61.67%) vragenlijsten ingevuld.

3.1.1 Deelnemers

Het databestand bestaat uit 151 personen, 105 mannelijke (69,5%) en 46 vrouwelijke (30,5%) medewerkers, van drie organisaties. 52 respondenten zijn jonger dan 25 jaar, 45 personen zijn tussen 25-35 jaar oud, 27 respondenten zijn 35-45 jaar oud, 20 zijn 45-55 jaar oud en zeven behoren tot de leeftijdscategorie van 55 jaar of ouder. Meer dan de helft (62%) van deze mensen werken 0-2 jaar bij de organisatie waar ze nu werken. 47% van de deelnemers hebben het middelbaar beroeps onderwijs afgerond, 52% van de respondenten hebben het hoger beroepsonderwijs voltooid, zeven hebben een wetenschappelijk onderwijs afgerond en 51% van de deelnemers hebben een andere opleiding gevolgd. Er waren 146 Duitse, 4 Nederlandse en 1 Russische respondent.

3.1.2 Procedure en respons

In totaal zijn 49 organisaties benaderd om mee te doen aan het onderzoek. De benadering gebeurde door het versturen van een brief, het versturen van een e-mail twee dagen nadat de

brief is verstuurd en het opbellen van de organisaties. Dit gebeurde een week na het versturen van de e-mail. Deze volgorde is altijd bijgehouden worden. Na het telefonisch contact is er wel of niet een afspraak tot stand gekomen, waarbij de organisaties meer informatie kregen over het onderzoek. Bij interesse vanuit de organisaties is er een vervolgspraak tot stand gekomen waarbij de vragenlijsten zijn uitgedeeld. Van de 49 benaderde organisaties hebben uiteindelijk drie meegedaan aan het onderzoek.

3.2 Meetmethode

3.2.1 Keuze voor de samenstelling van de vragenlijst

In het onderzoek worden, los van de achtergrondkenmerken, zeven variabelen gemeten, te weten: transformationeel leiderschap, Leader-Member Exchange, tevredenheid met HR-praktijken, affectieve betrokkenheid, klantgerichtheid, innovatief gedrag van werknemers, work- life- balance. Dit in verband met een hoofdonderzoek dat verricht wordt op de Universiteit Twente. De vragenlijsten worden ook voor dit onderzoek gebruikt. Voor dit onderzoek worden de variabelen transformationeel leiderschap, work-life balance en klantgerichtheid buiten beschouwing gelaten. Om de vier variabelen die van toepassing zijn voor dit onderzoek te meten worden bestaande vragenlijsten gebruikt. Het voordeel hiervan is dat deze bestaande vragenlijsten in eerder onderzoek al op betrouwbaarheid en validiteit getest zijn.

Leader-Member Exchange relatie: de kwaliteit van de relatie tussen leider en volger wordt gemeten met de Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange ontwikkeld door Liden en Maslyn (1998). De LMX-MDM maat bestaat uit 12 items die de ondervonden LMX-relatie in kaart brengt, zoals 'Ik vind mijn leidinggevende als persoon leuk.' De 12 items hebben betrekking op vier sub-schalen. De sub-schalen zijn affect, loyaliteit (loyalty), bijdrage (contribution) en professioneel respect (professional respect). De items worden beoordeeld op een 5-punts schaal, die loopt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Tevredenheid met HR-praktijken: de mening hierover wordt aan de hand van 37 items gemeten. De 37 items vallen onder 8 rubrieken te weten: communicatie, inspraak, medezeggenschap, primaire-, en secundaire arbeidsvoorwaarden, doorstroom, arbeidsinhoud en tevredenheid algemeen. Een voorbeelditem is 'De hoogte van mijn salaris is in overeenstemming met mijn functie'. Deze items worden beoordeeld op een 5-punts schaal, die loopt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'

Affectieve betrokkenheid: in de vragenlijst die voor dit onderzoek gebruikt wordt zijn de 51 items die betrokkenheid meten ontleend aan de vragenlijsten van Allen en Meyer (1990),

Torka (2003), Meyer et al. (1993). en Vandenberghe et al. (2002). Affectieve betrokkenheid wordt door middel van 8 items zoals 'Ik vind het leuk om te praten over mijn organisatie met mensen buiten mijn werk om' gemeten. De items die betrokkenheid meten worden beoordeeld op een 5-punts schaal, die loopt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'

Innovatief gedrag: innovatief gedrag wordt met de schaal van Janssen (2000) gemeten. De vragenlijst die voor dit onderzoek gebruikt wordt bevat 9 items. Een voorbeeld hiervan is 'Hoe vaak komt het voor dat u nieuwe ideeën verzint voor moeilijke vraagstukken?'. Deze worden beoordeeld op een 5-punts schaal, die loopt van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

3.3 Data-analyse

3.3.1 Regressieanalyse

De hypothesen van dit onderzoek worden getoetst door een meervoudige hierarchische regressieanalyse uit te voeren per afhankelijke variabele. Voor het toetsen van een modererend effect van tevredenheid met de HR- praktijken worden de interactie-effecten tussen LMX-relatie en de tevredenheid met de HR- praktijken berekend. Dit door de betreffende variabelen eerst te standaardiseren en vervolgens te vermenigvuldigen (Aiken & West, 1991).

4. Resultaten

In deze paragraaf zullen de onderzoeksresultaten met betrekking tot de in hoofdstuk 2 opgestelde hypothesen gepresenteerd worden. Om meer inzicht in de relaties tussen de variabelen weer te geven die in dit onderzoek zijn gebruikt, is in de bijlage een volledige

correlatietabel weergegeven (Bijlage 1) met daarin alle achtergrondkenmerken en onderzoeksvariabelen. Daarbij is gebruik gemaakt van de Spearman's rangcorrelatie. Met de correlatie wordt de sterkte en de richting van het verband weergegeven, echter geeft de correlatie geen informatie over de causaliteit van het verband.

4.1 Correlatietabel

In deze paragraaf wordt er ter illustratie de correlatietabel beschreven. In de volgende paragraaf worden pas de hypothesen besproken welke door middel van een regressieanalyse getoetst worden zijn.

Aan de hand van de correlatietabel wordt er duidelijk dat LMX-relatie correleert met affectieve betrokkenheid, innovatief gedrag en tevredenheid met de HR-praktijken. Innovatief gedrag correleert ook met affectieve betrokkenheid en tevredenheid met de HR-praktijken. Bovendien wordt er aan de hand van de tabel duidelijk dat affectieve betrokkenheid correleert met de tevredenheid met de HR-praktijken.

4.2 Hypothesen

Hypothese 1: een hoge kwaliteit van LMX-relatie (ingroup-member) tussen leider en werknemer heeft een positief verband met affectieve betrokkenheid.

Om deze hypothese te toetsen wordt er een regressieanalyse uitgevoerd met affectieve betrokkenheid als afhankelijke en LMX als onafhankelijke variabele. Aan de hand van de resultaten van de regressieanalyse ($\beta = .27$; $p < .05$) kan er geconcludeerd worden dat er een positief verband tussen LMX en affectieve betrokkenheid bestaat. Hypothese 1 wordt door de data bevestigd.

Hypothese 2: een hoge kwaliteit van LMX-relatie (ingroup-member) tussen leider en werknemer heeft een positief verband met innovatief gedrag.

Om deze hypothese te toetsen wordt er ook een regressieanalyse uitgevoerd met innovatief gedrag als afhankelijke en LMX als onafhankelijke variabele. Aan de hand van de resultaten van de regressieanalyse ($\beta = .30$; $p < .05$) kan er geconcludeerd worden dat er een positief verband tussen LMX en innovatief gedrag bestaat. Hypothese 2 wordt door de data bevestigd.

Hypothese 3: de tevredenheid met de HR- praktijken in termen van job- definitie, evaluatie- en beloningssystemen en trainingssystemen modereert de relatie tussen LMX- relatie en affectieve betrokkenheid.

Het toetsen van deze hypothese levert niet significante resultaten ($\beta = .71$; ns). Dit betekent dat de hypothese verworpen wordt.

Hypothese 4: de tevredenheid met de HR- praktijken in termen van job- definitie, evaluatie- en beloningssystemen en trainingssystemen modereert de relatie tussen LMX- relatie en innovatief gedrag.

Bij het toetsen van deze hypothese worden ook niet significante resultaten gevonden ($\beta = -.45$; ns). Dit betekent dat de hypothese verworpen wordt.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusie en discussie

Met dit onderzoek is getracht het wetenschappelijke inzicht in de relatie tussen de omgang met de leider, uitgedrukt in de Leader-Member Exchange relatie, en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag te vergroten. In het onderzoek is tevredenheid met de HR-praktijken als modererende variabele opgenomen. Verder is er gecontroleerd voor de achtergrondvariabelen leeftijd, geslacht, opleiding en tenure (diensttijd). Daarbij is de invloed van deze variabelen op de uitkomstvariabelen affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag, in kaart gebracht. Door dit onderzoek uit te voeren worden relaties die in eerder onderzoek aan bod kwamen onderzocht, maar daarnaast ook uitgebreid. Het doel van dit onderzoek is het vergroten van de wetenschappelijke inzicht tussen leiderschap en de uitkomstvariabelen affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag. Ook wordt er hierbij naar de rol van de tevredenheid met de HR-praktijken gekeken die immers door de leider in een bedrijf geïmplementeerd worden.

De **vraagstelling** van dit onderzoek luidde als volgt:

Wat is de relatie tussen leiderschap en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag?

Wat is de rol van de tevredenheid met de HR-praktijken hierin?

Wat de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag betreft kan er geconcludeerd worden dat er een positieve samenhang tussen deze variabelen bestaat. Dat betekent dat naarmate iemand een hoge kwaliteit relatie met zijn leidinggevende heeft, hij of zij meer betrokken is bij een organisatie en meer innovatief gedrag vertoont binnen een organisatie. De veronderstelde wederkerigheid (ruilsituatie) tussen leider en werknemer binnen de LMX-theorie wordt door de data bevestigd. Deze resultaten impliceren voor een organisatie dat de prestaties van medewerkers niet los van hun leidinggevende beschouwd kunnen worden. Als deze invloed heeft op uitkomsten zoals innovatief gedrag en affectieve betrokkenheid moet daarmee rekening gehouden worden om het succes van een organisatie te maximaleren.

Hypothese 3 en 4 veronderstelde een effect van de tevredenheid met de HR- praktijken op de relatie tussen LMX en innovatief gedrag en affectieve comitment.

HR-praktijken omvatten job- definitie, evaluatie- en beloningsystemen en trainingssystemen. Het onderzoek van Dorenbosch et al (2005) toont de relatie tussen flexibiliteit in werknemers job- design en HR- praktijken en innovatief gedrag aan. Hun resultaten bevestigen de verwachting dat job- design en de perceptie van het HR- beleid een positieve relatie hebben met innovatief gedrag. De implementatie van de HR- praktijken wordt door de leider binnen een organisatie voltrokken. In de literatuur wordt beschreven dat wanneer medewerkers tevreden zijn met het HR- systeem zijn zij geneigd harder te werken voor de doelen van de

organisatie en daardoor gedrag vertonen dat tot competitieve voordelen van een organisatie leidt. Er wordt in dit onderzoek geen bevestiging gevonden voor de verwachting dat de tevredenheid met de HR- praktijken een versterkend of verzwakkend effect heeft op de relatie tussen LMX en affectieve betrokkenheid en innovatief gedrag.

5.2 Beperkingen van dit onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek

Naast de bespreking van de resultaten in dit onderzoek, dienen er enkele opmerkingen bij dit onderzoek geplaatst te worden. Allereerst heeft dit onderzoek een cross-sectioneel design, wat echte causale uitspraken onmogelijk maakt. Het verdient dan ook aanbeveling om de gevonden relaties nogmaals te toetsen via een longitudinaal design. Verder is er tijdens het onderzoek gebleken dat het meetinstrument (vragenlijst) te veel items bevat. De lage respons rate laat zich door het feit verklaren dat de meeste werknemers niet bereid waren de vragenlijst in te vullen, omdat ze te veel items bevat. Een aanbeveling kan hier zijn om een combinatie tussen vragenlijst invullen en interviews afnemen te handhaven. Zo voorkomt men dat de werknemers zich vervelen.

Literatuurlijst:

Ackfeldt, A., Coote, L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of business research*, vol.58, p. 151-159.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions.

- Newbury Park, Ca: Sage Publications.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartlett, K.R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational commitment: A study in the Health Care Field. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 250-267.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-Member exchange and transformational leadership: An empirical examinaion of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.27, No.6, p.477-499.
- Beer, M. Spector, B., Lawrence,P., Milles,Q., Walton,R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: *The Free Press*.
- Berg, P., Kalleberg, A.L. & Appelbaum, E. (2003). Balancing Work and Family: The Role of High-commitment Enviornments. *Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2
- Brooks, H.C., Tidd, S.T., Lee, T.W. (2002). The Relationship Between Work Status Congruence and Work-Related Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 5, 903–915
- Clark, S. (2000). Work-family border theory: a new theory of work-life balance. *Human Relations*, 53: 6, 747-770.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation . *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), pp. 128-152
- Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 3, 250-267
- De Gilder, D., van den Heuvel, H. & Ellemers, N. (1997) Het drie-componenten model van commitment. *Gedrag en organisatie: Tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie* Vol, 10(2), 95.106
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.67, p.315-326.

- Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work employment Society* 2005, Vol. 19 (3); 627-637
- Dorenbosch, L., van Engen, M. & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Blackwell published*, Vol. 14, No. 2.
- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol.72, p.463-483.
- Fombrun, C., Tichy, N. Devanna, M. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of management systems*, vol.3, no.3, p.25-39.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, vol.6, no.2, p.219-247.
- Hinkle, D.E., Wiersma, W., Jurs, S.G. (1998). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Howell, J.M. & Hall, K.E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol.84, no.5, p.680-694.
- Huizingh, Eelko (2004). *Inleiding SPSS 12.0 voor Windows en Data Entry*. Uitgegeven door: Academic Service, Den Haag.
- Iverson, R.D., Buttigieg, D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of management studies*, Vol. 36, no.3, p.307-333.
- Janssen, O. (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2000), Vol. 73, pp. 287-302
- Kinnie, N., Hutchinson, 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*, Vol. 15, no 4, pages 9-29

- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development *Journal of Management* 1998. Vol.4., No. 1.4.1-72
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Moore, D. S., McCabe, G. P. (2001). *Statistiek in de praktijk*. Uitgegeven door: Academic Service, Den Haag.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage*. New York: Academic.
- O'Driscoll, P.M., & Randall, D.M. (1990). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: an international review*, 48, (2), 197-209.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts, Toronto: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H., (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, vol.22, no.2, p.259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, vol.26, no.3, p.513-563.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology & Marketing*, Vol. 21 (6), 405-424.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. & Parker, R.S. (2004) Customer-Oriented selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology & Marketing*, Vol. 21(6), 405-424
- Saxe, R. & Weitz, B. (1982) The Soco scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, (pre-1986); Aug 1982; 19, 000003; ABI/INFORM Global, pg. 343
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994), pp. 580-607.

- Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, vol.81, no.3, p.219-227.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006) HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 3-27.
- Shoonhoven, 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.
- Storey, J. (1992). Developments in the management of human resources, an analytical review, Oxford: Basil Blackwell.
- Sturges, J. & Guest, D. (2004) Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 5-20
- Swanborn, P.G. (1993). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom
- Tansky, J.W. & Cohen, D.J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource development quarterly*, Vol. 12, No. 3, 285-300.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000). The Relationship Between Leader-Member-Exchange and Commitment and Organizational Citizenship. *Acquisition Review Quarterly—Summer 2000*.
- Ulrich D. (1997). Human resource champions. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, vol.37, no.4, p.765-802.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, vol.48, no.3, p.420-432.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, Vol. 40, no.1, p.82-111.
- West, M. & Farr, J. (1990). Innovation at work. *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: Wiley, p. 9.

Bijlage 1: Correlatietabel

Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Geslacht								
2. Leeftijd	-.105							
3. Indienst	-.086	.648**						
4. Opleiding	.174*	.100	-.087					
5. LMX-relatie	.145	-.132	-.317**	.229**				
6. Innovatief gedrag	-.138	.192*	.012	.061	.224*			
7. Affectieve betrokkenheid	.100	.116	-.064	.167	.263**	.350**	-.046	
8. Tevredenheid met HR-praktijken	-.035	.181*	-.025	.216*	.329*	.248**	-.298**	.365**

* = $p < .05$ ** = $p < .01$

Bijlage 2:

Regressieanalyse met affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
Geslacht	,090	,055
Leeftijd	,162	,142
Indienst	-,080	,023
Opleiding	,125	,085
LMX-relatie		,275**

* = $p < .05$ ** = $p < .01$

Bijlage 3:

Regressieanalyse met innovatief gedrag als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
Geslacht	-,138	-,176*
Leeftijd	,248*	,225
Indienst	-,101	,022
Opleiding	,092	,056
LMX-relatie		,303**

* = $p < .05$ ** = $p < .01$

Bijlage : 4 Regressieanalyse met innovatief gedrag als afhankelijke variabele (Moderatoreffect)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Leeftijd	,271*	,253*	,262*	,265*
Geslacht	-,100	-,133	-,133	-,131
Opleiding	,109	,066	,070	,072
Indienst	-,079	,051	,049	,038
LMX- relatie		,336**	,344**	,621
HR- praktijken			-,025	,247
Interactie LMX- HR- praktijken				-,450

* = $p < .05$ ** = $p < .01$

Bijlage : 5 Regressieanalyse met affectieve betrokkenheid als afhankelijke variabele (Moderatoreffect)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Leeftijd	,206	,190	,112*	,108
Geslacht	,136	,105	,108	,104
Opleiding	,107	,066	,042	,037
Indienst	-,087	,045	,067	,084
LMX- relatie		,338**	,266**	-,173
HR- praktijken			,216*	-,216
Interactie LMX- HR- praktijken				,716

* = p<.05 ** = p<.01