

Leiderschap en Organizational Citizenship Behavior

De relatie tussen Leader-Member Exchange (LMX), Transformationeel Leiderschap en Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Bart Lutikhuis
s0075280
Universiteit Twente
Bachelorthese voor de afstudeerrichting
Arbeids- en Organisatie Psychologie
Begeleidster Birgit Schyns
18 juni 2006

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen transformationeel leiderschap, organizational citizenship behavior (OCB) en leader-member exchange (LMX) onderzocht. Bij leader-member exchange is gebruik gemaakt van de unidimensionale en de multidimensionale schaal. Met affect, loyalty en professional respect als dimensies van LMX. Help the group en compliance zijn de OCB dimensies die zijn onderzocht. Naast transformationeel leiderschap is ook de invloed van transactioneel leiderschap op LMX en OCB onderzocht. Gebruikmakend van de gegevens van 50 respondenten tonen de resultaten dat niet alleen transformationeel leiderschap, maar in tegenstelling tot eerder onderzoek ook transactioneel leiderschap een positieve voorspeller voor LMX blijkt te zijn. Wellicht is een recente herdefiniëring hierop van invloed geweest. In relatie tot OCB lijkt LMX met name verband te houden met de OCB dimensie help the group. Vanuit de multidimensionale benadering van LMX lijkt de dimensie affect de beste voorspeller van help the group. Transactioneel leiderschap blijkt in tegenstelling tot transformationeel leiderschap wel een goede voorspeller voor help the group. Unidimensionaal LMX en de LMX-MDM dimensie affect voegen echter afzonderlijk iets toe aan de relatie tussen charismatisch leiderschap en help the group. Charismatisch leiderschap is een goede voorspeller voor help the group, wanneer er een hoge mate van LMX of affect bestaat. Verder blijkt dat reeds verwijderde items van transformationeel leiderschap na factoranalyse wel positief gerelateerd waren aan help the group. Wellicht sluit dit aan bij de theorie dat transformationeel leiderschap uit meerdere dimensies bestaat.

Introductie

Volgens het burgerlijk wetboek moet iedere werknemer en werkgever zich als een goed werknemer en goed werkgever gedragen. Maar het burgerlijk wetboek geeft hierover geen precieze beschrijving. Een aantal jaar geleden heeft de Hoge Raad een uitspraak gedaan waarin bepaald werd dat een werknemer in het algemeen positief behoort in te gaan op redelijke voorstellen van de werkgever, verband houdend met gewijzigde omstandigheden op het werk.

TNO deed in 2004 een onderzoek naar goed werknemerschap en goed werkgeverschap. Ze ondervroegen 500 werknemers en 1000 werkgevers over wat goed werknemerschap en goed werkgeverschap nou werkelijk inhoudt. De kern van goed werknemerschap is dat een medewerker toegevoegde waarde heeft vanuit het perspectief van de werkgever. Dat kan toegevoegde waarde in economische zin zijn en/of toegevoegde waarde in sociale zin.

Uit de resultaten van TNO blijkt dat goed werkgeverschap een belangrijke invloed heeft op goed werknemerschap. Werknemers zijn bereid iets extra's te doen voor goede werkgevers. Werknemers typeerden het bieden van uitdagend werk, zorgen voor waardering, ruimte geven aan individuele wensen en behoeften en het goed luisteren naar medewerkers als een onderdeel van goed werkgeverschap.

Hieruit valt op te maken dat het belangrijk is voor werkgevers of leidinggevendenden om goed te communiceren met werknemers of ondergeschikten. Om op die manier een goede relatie op te bouwen die de ruimte biedt om goed te luisteren naar de wensen en behoeften van het individu. Goed werkgeverschap is het gedrag van werkgevers en leidinggevendenden dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat het voordeel heeft voor ons allen (TNO, 2004). Vanuit de theorie zijn de concepten die hiervoor relevant zijn transformationeel leiderschap en leader-member exchange. Een goede ontwikkelde uitwisselingsrelatie (hoge LMX) hangt samen met transformationeel leiderschap (Graen & Uhl-Bien, 1995). De theorie van leader-member exchange (LMX) focust zich op de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte in plaats van op de relatie tussen leidinggevende en werkgroep (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Het transformationeel leiderschap focust zich op de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Transformationeel leiderschap is meer gericht op inspireren en motiveren dan op simpelweg instrueren; de transformationeel leider is iemand met een sterke betrokkenheid en overtuiging, die zijn visie kan

overdragen op zijn medewerkers en ze op die manier enthousiasmeert voor hun taken (Gardner & Avolio, 1998). In de literatuur spreekt men ook wel van charismatische leiders (De Hoogh, Den Hartog en Koopman, 2004). Sommige leiders kunnen volgers overtuigen van de belangrijkheid en competentie van hun visie. Wanneer er sprake is van een goede relatie dan zou dat kunnen resulteren in gedrag van een werknemer dat kan worden getypeerd als 'goed werknemerschap', de werknemer is bereid iets extra's te doen. Het type gedrag dat in eerder onderzoek bekend staat als organizational citizenship behavior (Organ, 1988). Organizational citizenship behavior (OCB) staat voor al het gedrag van de werknemer dat buiten de officiële taakomschrijving valt en wat van nut is voor de organisatie. Bijvoorbeeld werknemers die voor een goede sfeer zorgen of altijd bereid zijn anderen te helpen.

Dit onderzoek probeert verder in te gaan op de materie, door te onderzoeken of er een relatie bestaat tussen LMX en OCB en welke invloed transformationeel leiderschap op deze twee variabelen heeft. Het onderzoek wil dus toetsen of, en op welke manier een leidinggevende invloed kan hebben op gedrag van medewerkers dat van nut is voor de organisatie maar wat buiten de officiële taakomschrijving valt.

In hoeverre is de relatie tussen leider en medewerker (LMX) bepalend voor de mate van OCB en wat is de invloed van transformationeel leiderschap op beide variabelen?

Theorie

In de volgende paragraaf wil ik om te beginnen het begrip OCB verder uitdiepen. Daaropvolgend komen drie verschillende theorieën over leiderschap aan bod. Twee daarvan richten zich op de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte, de derde richt zich vooral op de leiderschapsstijl van de leidinggevende.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dennis Organ en zijn collega's waren één van de eersten die de term organizational citizenship behavior (OCB) introduceerden (Smith, Organ, & Near, 1983). Om in een werkomgeving goed te kunnen functioneren, is het belangrijk dat werknemers zelf bepaalde activiteiten ondernemen en initiatieven ontplooien. Organ (1988) definieert OCB als individueel gedrag van werknemers dat door middel van zijn sociale en psychologische uitwerking op het bedrijfsklimaat bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Het is gedrag dat meestal niet direct in de functieomschrijving staat, het zijn

'extraatjes'. Bijvoorbeeld werknemers die voor een goede sfeer zorgen of altijd bereid zijn anderen te helpen. Daardoor wordt de onderlinge band van werknemers hechter en daar heeft een organisatie altijd baat bij.

Smith, Organ en Near (1983) kwamen tot een tweedeling in OCB. Altruïsme is het helpen van een collega of leidinggevende met een probleem, dit kan betekenen dat de medewerker een collega helpt als hij/zij afwezig is geweest of dat de medewerker suggesties doet aan de leidinggevende om zaken te veranderen. General compliance is het gedrag dat van een goede medewerker verwacht wordt en het volgen van de regels, dus op tijd op het werk aanwezig zijn en geen tijd verspillen. Organ (1988) komt in zijn onderzoek tot 5 dimensies van OCB. Altruïsme (het helpen van anderen), civic virtue (interesse in politieke zaken van de organisatie), conscientiousness (willekeurig gedrag dat buiten de minimale rolverwachtingen gaat, in het belang van de organisatie), courtesy (anderen raadplegen bij het nemen van beslissingen) en sportsmanship (tolereren van ergernissen in de organisatie). Meer recent onderzoek van Organ (1997) resulteerde in drie dimensies van OCB: helping, courtesy en conscientiousness.

OCB kan een belangrijk aspect zijn van werknemersgedrag dat bijdraagt aan de algemene effectiviteit van de organisatie. Individuen die een hoge mate van OCB gedrag vertonen zijn echter niet noodzakelijk de best presterende medewerkers op andere gebieden (Spector, 2003). MacKenzie, Podsakoff en Fetter (1991) vonden een geringe relatie in hun onderzoek naar de prestaties van verkopers in relatie met hun OCB. In sommige gevallen hadden sommige minder presterende verkopers wel een goede bijdrage aan hun organisatie door hun OCB gedrag.

Uit meta-analyse van Organ en Ryan (1995) blijkt dat OCB zich voornamelijk voordoet bij een hoge job satisfaction, een hoge mate van 'affective commitment', bij een eerlijke behandeling en wanneer ze een goede relatie hebben met hun leidinggevende. Mcneely and Meglino (1994) ontdekten dat verschillende typen van OCB gerelateerd zijn aan verschillende variabelen. OCB dat een positieve uitwerking heeft op collega's correleert met bezorgdheid over anderen. OCB dat een positieve uitwerking heeft voor de organisatie correleert met perceived equity. Deze auteurs concludeerden dat elk type OCB andere oorzaken heeft, hoewel ze allemaal gerelateerd zijn aan job satisfaction. Hui, Lam en Law (2000) vonden dat OCB in sommige situaties wordt gebruikt als strategie om hogerop te komen op het werk. Ze ondervroegen bankmedewerkers voor en na het ontvangen van promotie. Medewerkers die vooraf aangaven dat OCB de kansen op

promotie zal verhogen, vertoonden een hoge mate van OCB voor promotie. Wanneer ze hun promotie hadden ontvangen daalde de mate van OCB echter weer.

Leader-Member Exchange (LMX)

De theorie van leader-member exchange (LMX) focust zich op de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte in plaats van op de relatie tussen leidinggevende en werkgroep (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Elke relatie tussen een leidinggevende en een ondergeschikte bevat unieke eigenschappen gebaseerd op de kenmerken van de leidinggevende in interactie met de kenmerken van de ondergeschikte. De LMX theorie is anders dan traditionele theorieën die leiderschap proberen te verklaren als een functie van persoonlijke karakteristieken van de leider, kenmerken van de situatie, of een interactie tussen beide (Gerstner & Day, 1997). De LMX-theorie gaat er vanuit dat een leidinggevende elke ondergeschikte op een andere manier benaderd en dat de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte zich ontwikkelt naarmate de tijd vordert. De theorie focust zich voornamelijk op de eigenschappen van de relatie en niet op de eigenschappen van de deelnemers (Dansereau, Yamarrino & Markham, 1995).

Het theoretische fundament voor de LMX is voortgekomen uit de role theory. Graen (1976) stelt dat medewerkers en leidinggevendenden hun werk uitoefenen door een rol aan te nemen, waarbij de leidinggevende formele sancties kan geven om de rol van zijn ondergeschikte te beïnvloeden. De interpersonele contactuitwisseling bepaalt voor een groot gedeelte welke rol de ondergeschikte inneemt in specifieke situaties.

Als gevolg van de tijdsdruk die leidinggevendenden op het werk ervaren, is het enkel mogelijk om een nauwe relatie op te bouwen met een aantal belangrijke ondergeschikten (Graen, 1976). De minder nauwe relaties kunnen puur en alleen gebaseerd zijn op arbeidscontracten (lage LMX of 'out-group'), nauwe relaties kunnen gekarakteriseerd worden door wederkerig vertrouwen, respect, wederzijdse invloed en elkaar graag mogen (hoge LMX of 'in-group') (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). De in-group leader-member relaties worden gekarakteriseerd door een grote aandacht en ondersteuning van de leidinggevende, ook investeren de ondergeschikten meer energie in het werk en hebben ze minder problemen tijdens het werk (Graen & Cashman, 1975). In het onderzoek van Liden en Graen (1980) komt naar voren dat out-group ondergeschikten minder tijd besteden aan het nemen van beslissingen en grensverleggende activiteiten, daarnaast waren ze minder snel geneigd zich aan te melden voor speciale taken en voor extra werk. Tevens werden ze door hun leidinggevende lager beoordeeld op hun

algemene prestaties. Deze uitslag bewijst echter niet het verband tussen LMX en de prestaties op het werk, omdat de onderzoeken van Liden en Graen (1980) en Dansereau et al. (1975) alleen vanuit het leidersperspectief zijn uitgevoerd. Het verschillend benaderen van leden uit een werkgroep kan echter destructieve gevolgen hebben (Yukl, 1989). Volgens de equity theory (Adams, 1965) willen mensen een gelijke behandeling, in overeenstemming met hun collega's. Ongelijkheid kan leiden tot ontevredenheid over het werk en een hogere ontslagratio (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

Recente onderzoeken gaan verder dan de dichotome benadering van in-group en out-group, ze focussen zich op effectief leiderschap door het ontwikkelen van effectieve leiderschapsrelaties (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deze benadering is er niet op gericht om onderscheid te maken tussen medewerkers, maar deze is gericht op hoe de leidinggevende met iedereen één op één werkt en een goede relatie weet op te bouwen. Het belangrijkste verschil is dat leidinggevendenden alle ondergeschikten toegang moeten geven tot het LMX proces door met elk persoon een hoge LMX relatie aan te gaan. Wanneer leidinggevendenden getraind worden om een hoge kwaliteitsrelatie aan te gaan met alle ondergeschikten dan leidt dit tot grote vooruitgang in de prestaties van de laatstgenoemde (Scandura & Graen, 1984). Het Leadership Making model (Graen & Uhl-Bien, 1991a) werd op basis van deze onderzoeken ontwikkeld. Dit model geeft het belang weer van het aangaan van meerdere hoge LMX relaties binnen organisaties en hoe dit in de praktijk kan worden bereikt.

In de bestaande literatuur bestaat er geen expliciete definitie van het LMX construct (Dienesch and Liden, 1986). In de literatuur komen echter twee voorname benaderingen van het concept LMX naar voren. De uniedimensionale benadering (Graen & Scandura, 1987) gaat er van uit dat LMX te verklaren is op basis van één dimensie. Dienesch en Liden (1986) zijn echter van mening dat LMX een multidimensionaal concept is, omdat het gebaseerd is op roltheorieën die tevens als multidimensionaal worden gezien.

Uniedimensionaal LMX

Het beschikbaar stellen van informatie door leidinggevendenden aan ondergeschikten in ruil voor werkgedrag van ondergeschikten representeert een uitwisseling (Graen & Scandura, 1987). Volgens Graen en Scandura zijn deze uitwisselingen gelimiteerd aan werkgerelateerde taken. Van de LMX die gebaseerd is op het werkgedrag van leidinggevende en ondergeschikte kan gezegd worden dat het uniedimensionaal is (Graen

en Uhl-Bien, 1995). Graen & Uhl-Bien (1995) zeggen dat LMX is gebaseerd op de werkrelatie tegengesteld aan de persoonlijke of vriendschapsrelatie.

De unidimensionale benadering meet vertrouwen, respect en een wederzijdse verbintenis (mutual trust, respect en obligation) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen en Scandura (1987) beargumenteren dat deze dimensies zo sterk aan elkaar zijn geassocieerd dat ze maximale informatie over de leader-member exchange verschaffen, waardoor ze kunnen worden gezien als één dimensie.

Multidimensionaal LMX

Dienesch en Liden (1986) waren de eersten die de discussie begonnen over wel of niet multidimensionaal zijn van LMX. Theoretische onderbouwing hiervoor werd afgeleid van de role theory en de social exchange theory. Aanhangers van de social exchange theory hebben verscheidene materiele en immateriële goederen ontdekt die kunnen worden uitgewisseld tussen leidinggevende en ondergeschikte (Gouldner, 1960). Advies, vriendschap en werkschema's zijn voorbeelden van uitwisselingen die naar voren zijn gekomen (Sparrowe & Liden, 1997), waaruit blijkt dat uitwisselingsrelaties tussen individuen bestaan uit meerdere dimensies. Dienesch and Liden (1986) identificeerden werkgerelateerde gedragingen (perceived contribution), loyaliteit naar elkaar toe (loyalty) en elkaar mogen (affect) als de drie dimensies van LMX. LMX-relaties zijn gebaseerd op variërende hoeveelheden van één, twee of drie van deze dimensies. Elk individu geeft een bepaald gewicht aan het belang van iedere dimensie op zich.

Dienesch and Liden (1986) hebben een model samengesteld waarin duidelijk wordt hoe de LMX zich vormt. Unieke fysieke, persoonlijke en demografische kenmerken van leidinggevende en ondergeschikte (initial interaction) worden gezien als de eerste stap. Deze eerste interactie kan zo duidelijk zijn voor de leidinggevende dat deze de andere invloedsfactoren zoals toekomstige gedragingen overschaduwde. Dit fenomeen, dat meer uitzondering dan regel is, staat bekend als stereotypering (Ilgen & Feldman, 1983). De volgende stap is het delegeren van taken aan de ondergeschikte door de leidinggevende (leader delegation), zoals een proefopdracht of een beginnende set met taken (Graen, 1978). Het gedrag van de ondergeschikte als antwoord op de ontvangen taken in deze testsituatie is van invloed op de volgende stap en dient als de belangrijkste input van de ondergeschikte in het LMX proces (member behavior and attributions). Dit gedrag dient tegelijkertijd als beoordeling van de ondergeschikte (leader attributions) en als de activatie voor het gedrag van de leidinggevende richting de ondergeschikte (leader

response). Het gedrag van de ondergeschikte waar de leidinggevende zich op focust bestaat echter uit veel meer dan alleen taakgericht gedrag (Graen, 1976). Wanneer LMX als driedimensionaal wordt gezien dan geeft dit aan dat gedrag in alle gebieden in ogenschouw moet worden genomen, en dus niet alleen op taakgedrag. Organizational citizenship behavior, zoals later wordt beschreven, is een voorbeeld van gedrag wat buiten het taakgedrag valt.

In het onderzoek van Liden en Maslyn (1998) komt nog een vierde dimensie naar voren. Ze ondervroegen studenten die net waren aangenomen over hoe hun relatie met hun nieuwe leidinggevende was opgebouwd. Naast de dimensies loyalty, affect en contribution (Dienesch & Liden, 1986) werden ook trust en professional respect opgemerkt als belangrijke factoren voor een relatie met hun leidinggevende (Liden & Maslyn, 1998). Professional respect wordt gekenmerkt door mate waarin de deelnemer in een LMX relatie een reputatie heeft opgebouwd. Werknemers hechten veel waarde aan contact met leidinggevendens die status hebben opgebouwd, omdat ze denken dat mensen met status ze toegang verschaffen tot meerdere mogelijkheden (Novak, 1985). Het ontwikkelen van een uitwisseling met een persoon die een goede reputatie heeft kan leiden tot nieuwe contacten (Sparrowe & Liden, 1997) en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De uitkomsten uit het onderzoek van Liden en Maslyn (1998) bleken consistent en leveren bewijs voor het bestaan van deze vierde dimensie. De 4 dimensies zijn als volgt gedefinieerd:

Contribution (Dienesch & Liden, 1986):

Perceptie van de hoeveelheid, richting en kwaliteit van werkgerelateerde activiteiten die elk persoon uitvoert om wederzijdse (expliciete en impliciete) doelen te dienen.

Loyalty (Dienesch & Liden, 1986):

Loyalty bestaat uit een geloof en vertrouwen in de persoonlijkheid en de doelen van het andere individu dat consistent is van situatie tot situatie.

Affect (Dienesch & Liden, 1986):

De wederzijdse affectie die leden van de LMX met elkaar hebben, primair gebaseerd op aantrekkelijkheid van persoonlijke eigenschappen en dus niet op werkgerelateerde waarden. Een hoge mate van affect kan worden aangeduid als een vriendschap.

Professional respect (Liden & Maslyn, 1998):

Waarneming van de mate waarin elke deelnemer aan de LMX, binnen of buiten de organisatie, reputatie of status heeft opgebouwd.

Transformationeel (of charismatisch) en transactioneel leiderschap

De aandacht van leiderschapsonderzoek heeft zich de afgelopen 20 jaar verplaatst van transactionele modellen naar theorieën die de nadruk leggen op transformationeel en charismatisch leiderschap (Bass, 1985). Transactioneel leiderschap staat voor een ruilrelatie tussen leidinggevende en ondergeschikte, waarbij vooral het belonen van de inspanning van de medewerker centraal staat. Bass (1985) definieert transactioneel leiderschap als een ruilproces tussen leider en medewerker, bestaande uit drie componenten: contingent belonen (belonen van de taakprestatie), actief ‘management-by-exception’ (volgen of er fouten worden gemaakt) en passief ‘management-by-exception’ (alleen ingrijpen wanneer doelen niet gehaald worden). Yukl (1999a) stelt echter dat transactioneel leiderschap, zoals gedefinieerd door Bass (1995), een verzameling is van doorgaans ineffectieve gedragingen waarbij een duidelijke koppeling met het ruilproces tussen leider en medewerker ontbreekt. Op basis van deze bevindingen zijn De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) gekomen tot een herformulering van transactioneel leiderschap. De Hoogh, Den Hartog en Koopman stellen het aspect van billijkheid, in de ruilrelatie tussen leider en medewerker centraal. Deze overeenkomst zorgt ervoor dat medewerkers verwachten dat hun inspanning ook het beoogde resultaat oplevert en dat ze rechtvaardig worden beloond.

Transformationele of charismatische leiders worden geacht om het effect van deze ruilrelatie te kunnen vergroten doordat zij in staat zijn om het werk extra betekenis te geven, door onder andere een duidelijke visie over te brengen (Gardner & Avolio, 1998), met als gevolg dat de medewerkers bereid zijn meer te doen dan dat van hun verwacht wordt (Bass, 1985).

Transformationeel of charismatisch leiderschap is meer gericht op inspireren en motiveren dan op simpelweg instrueren; hier is de leider iemand met een sterke betrokkenheid en overtuiging, die zijn visie kan overdragen op zijn medewerkers en ze op die manier enthousiasmeert voor hun taken (Gardner & Avolio, 1998). Sommige leiders kunnen volgers overtuigen van de belangrijkheid en competentie van hun visie. Een leidinggevende die als charismatisch wordt gezien en die in staat is het werk extra betekenis te geven waardoor volgers bereid zijn meer te doen dan van ze wordt verwacht,

kan als transformationeel worden bestempeld (Bass, 1985). Een dergelijk leider kan de aspiraties, waarden, behoeften en voorkeuren van de volger transformeren door het overbrengen van visie met een doel dat als waardevol kan worden beschouwd (Yukl, 1989). De volgers zijn gemotiveerd om persoonlijke offers te brengen om de gestelde doelen van de charismatische leider te bereiken.

Uit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap positief samenhangt met organizational citizenship behavior, job performance, organizational commitment en satisfaction with supervision (Howell & Hall-Merenda, 1999).

In dit onderzoek wordt de definitie van transformationeel leiderschap gebruikt zoals die in 2004 door van De Hoogh, Den Hartog en Koopman is gebruikt in hun onderzoek. In het onderzoek van De Hoogh, Den Hartog en Koopman worden transformationeel leiderschap en charismatisch leiderschap als overeenkomstig beschouwd. Den Hartog (1997) toonde echter in eerder onderzoek enkele accentverschillen tussen transformationeel en charismatisch leiderschap aan. Charismatische leiderschapsgedrag is onder meer gericht op het creëren van een gedeelde visie op de toekomst. Dit kan worden gerealiseerd door individuele aandacht, hetgeen inhoudt het geven van feedback en het coachen van medewerkers. Medewerkers zullen de ambitieuze doelen nastreven, wanneer een manager laat zien dat hij in hen gelooft. Bij transformationeel leiderschap staat de enthousiasmerende visie van de leider centraal. De transformationeel leidinggevende geeft leiding door: vertrouwen in zich zelf en zijn medewerkers te tonen, hoge eisen aan eigen en andermans prestaties te stellen, zich creatief en innovatief te gedragen, doelen en taken in ideologische termen te formuleren, een sterke betrokkenheid en overtuiging te tonen (Den Hartog 1997). Beide concepten hebben een hoge mate van overeenkomst. Voor dit onderzoek is het niet van belang dit minieme verschil verder te belichten.

De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) gebruiken naast transactioneel en transformationeel leiderschap twee minder effectieve leiderschapsstijlen in hun onderzoek. Passief leiderschap bestaat vooral uit het vermijden van leiderschapsverantwoordelijkheden (Den Hartog, 1997). Autocratisch leiderschap is erop gericht de eigen positie te handhaven en te beschermen. Vergelijkbare leiderschap vragenlijsten zijn soms uitsluitend gericht op transformationeel leiderschap. Op deze manier lijkt bepaald gewenst of ongewenst gedrag afhankelijk van het wel of niet toepassen van transformationeel leiderschap. Alle positieve leiderschap aspecten kunnen dan worden toegeschreven aan transformationeel leiderschap (Den Hartog, 1997; Yukl,

1999a). Een leidinggevende zal lang niet altijd gedrag vertonen dat uitsluitend als transformationeel kan worden beschouwd.

Relaties tussen LMX, OCB en TL

LMX is niet puur transformationeel, maar het is voor een gedeelte transformationeel en voor een gedeelte transactioneel (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX is een sociale uitwisseling dat begint met 'sociale transacties', waarvan transactioneel leiderschap het resultaat kan zijn. Wanneer deze relatie zich dan ontwikkelt in een meer effectieve LMX relatie, kan transformationeel leiderschap daarvan het resultaat zijn. In het Leadership Making model begint een relatie met een testproces waarin twee vreemden elkaars gedragingen voorzichtig beginnen uit te testen (Graen & Uhl-Bien, 1991a). Interacties tussen leider en medewerker gebeurt op formele basis, uitwisselingen zijn puur contractueel. Leaders voorzien volgers alleen van informatie over gedrag dat van ze verwacht wordt (lage LMX). Wanneer er van één van de twee een 'aanbod' voor een gevorderde werkrelatie volgt, en wordt geaccepteerd door de ander, dan kan men overgaan naar de volgende fase. De uitwisseling komt dan in een volgende fase, waarin leider en medewerker meer informatie en bronnen beginnen uit te wisselen (lage tot gemiddeld LMX). Als dit zich verder ontwikkelt dan kan deze relatie uitmonden in een 'partnerschap' (hoge LMX), waarbij een wisselwerking voor een langere tijd geldt. De individuen kunnen op elkaar rekenen, ze steunen elkaar en zijn loyaal aan elkaar. De uitwisselingen zijn niet alleen gedragsmatig maar ook emotioneel. Transactioneel leiderschap is typerend voor de relatie in het beginnende proces, transformationeel leiderschap is verantwoordelijk voor het proces naar het vormen van een 'partnerschap'. Gerstner en Day (1997) ondersteunen op basis van hun meta-analyse het principe dat LMX gerelateerd zal zijn aan transformationeel leiderschap.

Passief leiderschap lijkt het minst effectief te zijn van de vier leiderschapsstijlen (Den Hartog, 1997). Omdat bij passief leiderschap vooral het vermijden van leiderschapsverantwoordelijkheden centraal staan (Den Hartog, 1997) kan worden afgeleid dat er geen hoge kwaliteit van LMX zal ontstaan. Ook autocratisch leiderschap lijkt niet samen te hangen met een hoge kwaliteit LMX. Autocratisch leiderschap is erop gericht de eigen positie te handhaven en te beschermen (Den Hartog, 1997). Een autocratische leider zal dus weinig inbreng van medewerkers dulden, waardoor er nauwelijks sprake kan zijn van een hoge kwaliteit van LMX.

- H1: LMX is positief gerelateerd aan charismatisch leiderschap
- H1a: LMX is meer positief gerelateerd aan charismatisch dan aan transactioneel leiderschap
- H1b: Passief leiderschap en autocratisch leiderschap zijn negatief gerelateerd aan LMX.

Het onderzoek van Wang, Law, Wang, en Chen (2001), naar de rol van charismatisch leiderschap in relatie met LMX-MDM en OCB, toont samenhang tussen de vier LMX-MDM dimensies en dimensies van charismatisch leiderschap. Multidimensionaal LMX wordt gemeten door de schaal LMX-MDM en bestaat uit de vier dimensies contribution, loyalty, affect en professional respect. Contribution is de perceptie van de hoeveelheid, richting en kwaliteit van werkgerelateerde activiteiten die elk persoon uitvoert om wederzijdse (expliciete en impliciete) doelen te dienen (Dienesch & Liden, 1986). Een transformationeel leider kan de aspiraties, waarden, behoeften en voorkeuren van de volger transformeren door het overbrengen van visie met een doel dat als waardevol kan worden beschouwd (Yukl, 1989). De volgers zijn gemotiveerd om persoonlijke offers te brengen om de gestelde doelen van de charismatische leider te bereiken. Omdat transformationeel leiderschap gericht is op het transformeren van de visie en doelen van de medewerker. Contribution omvat al het werkgedrag van de werknemer dat gericht is op het behalen gezamenlijke doelen tussen leidinggevende en medewerker. Hieruit valt af te leiden dat contribution en transformationeel leiderschap sterk aan elkaar gerelateerd zullen zijn. Contribution lijkt het resultaat van transformationeel leiderschap.

Loyalty bestaat uit een geloof en vertrouwen in de persoonlijkheid en de doelen van het andere individu dat consistent is van situatie tot situatie (Dienesch & Liden, 1986). De mate waarin de leidinggevende en de medewerker elkaars acties en karakter publiekelijk steunen. Loyalty speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen en het vasthouden van LMX (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987). Een charismatisch leider kan de aspiraties, waarden, behoeften en voorkeuren van de volger transformeren door het overbrengen van visie met een doel dat als waardevol kan worden beschouwd (Yukl, 1989). De volgers zijn gemotiveerd om persoonlijke offers te brengen om de gestelde doelen van de

charismatische leider te bereiken. Charismatische leiders bezitten dus kwaliteiten voor het versterken van affectiviteit en loyaliteit bij ondergeschikten.

Onder charismatisch leiderschap valt ook het geven van individuele aandacht, hetgeen inhoudt het geven van feedback en het coachen van medewerkers (Den Hartog, 1997). Medewerkers zullen de ambitieuze doelen nastreven, wanneer een manager laat zien dat hij in hen gelooft. Deze individuele aandacht zal invloed hebben op de mate van affect tussen de leidinggevende en ondergeschikte.

Yukl stelt in zijn onderzoek (1989) dat de belangrijkste reden voor ondergeschikten die gemotiveerd raken door transformationele leiders, is dat de ondergeschikten vertrouwen hebben in de leider en respect hebben voor de leider. Hieruit valt af te leiden dat ook professional respect samenhangt met charismatisch leiderschap. Charismatische leiders worden door sommigen gezien als elitair (Bass & Avolio, 1993). Yukl (1999b) stelt dat deze leiders goed zijn in beeldvorming, maar het komt geregeld voor dat charismatische leiders meer geïnteresseerd zijn in het vergroten van macht dan in oprechte toewijding aan medewerkers en organisatie. Een leider die door zijn ondergeschikten charisma krijgt toegeschreven, kan in de verleiding komen zichzelf te zien als uitzonderlijk begaafd om het lot van zijn/haar medewerkers te bepalen en in toenemende mate autocratisch te worden (Yukl, 1999a). Hieruit vloeit voort dat de mate van reputatie of status (professional respect) die de leider heeft opgebouwd verband kan houden met de mate van autocratisch leiderschap.

H2: De 4 LMX-MDM dimensies zijn positief gerelateerd aan charismatisch leiderschap

H2a: De LMX-MDM dimensie contribution is meer positief gerelateerd aan charismatisch leiderschap dan loyalty, professional respect en affect en charismatisch leiderschap

H2b: De LMX-MDM dimensie professional respect is positief gerelateerd aan autocratisch leiderschap

Wanneer de leidinggevende deelneemt aan het helpen van een ondergeschikte, typerend voor een hoge LMX ofwel 'in-group', ontstaat er een wederzijdse verbintenis

waarbij de ondergeschikte de leidinggevende wil ‘terugbetalen’ volgens de social exchange theory (Gouldner, 1960). OCB is een set van gedragingen waarmee de ondergeschikte de leidinggevende kan ‘terugbetalen’.

In dit onderzoek gaan we terug naar de twee basis dimensies van OCB: compliance and altruïsme (Smith, Organ, & Near, 1983). Waarbij altruïsme, het helpen van anderen op het werk, ook wel ‘help the group’ wordt genoemd. Vanuit het oogpunt van de social exchange theory bestaan er argumenten dat LMX gerelateerd kan zijn aan OCB. Smith, Organ en Near (1983) identificeerden twee dimensies van OCB: altruïsme en compliance. Help the group¹ refereert bijvoorbeeld naar het helpen van collega’s en leidinggevende of het helpen oriënteren van een nieuwe collega. Compliance bestaat bijvoorbeeld uit het niet nemen van overdreven lange pauzes of het op tijd afbellen wanneer een medewerker absent zal zijn. Er bestaat een relatie tussen taakgericht gedrag en OCB, maar toch zijn het twee duidelijk verschillende concepten (Organ, 1988). Taakgericht gedrag is gedrag dat vereist is om een baan naar behoren te vervullen. Deze activiteiten worden meestal beloond met formele prestatiebeloningen die in een contract zijn opgenomen (Wayne & Green, 1993). OCB is geen vereiste en valt niet onder het formele beloningssysteem. OCB zou echter informeel beloond kunnen worden door LMX. Een ondergeschikte die OCB gedrag vertoont draagt bij aan de effectiviteit van de organisatie en dus helpt dat de leidinggevende. OCB zou dus door de ondergeschikte gebruikt kunnen worden als een soort terugbetaalmiddel voor de leidinggevende.

Volgens het onderzoek van Wayne en Green (1993) is LMX meer gerelateerd aan altruïsme dan aan compliance. Help the group omvat gedrag dat als doel heeft de leidinggevende te helpen met zijn verantwoordelijkheden als leidinggevende. Compliance wordt waarschijnlijk meer gezien als contractuele verplichtingen die van belang zijn voor de organisatie maar niet zozeer voor de leidinggevende. Volgens de social exchange theory zal help the group daarom meer gerelateerd zijn aan LMX dan compliance.

H3: LMX is positief gerelateerd aan de OCB dimensies help the group en compliance

H3a: LMX is positiever gerelateerd aan help the group dan aan compliance

¹ Help the group en altruïsme komen in definitie overeen. Omdat in de OCB vragenlijst de term help the group wordt gebruikt, wordt het in dit onderzoek verder ook aangeduid als help the group.

Uit onderzoek van Liden en Maslyn (1998) blijkt dat alle vier dimensies positief gecorreleerd zijn aan job satisfaction, organizational commitment, turnover intention en supervisory'ratings of followers'performance. Eerdere studies toonden invloed van de LMX-MDM dimensies op OCB (Settoon & Liden, 1996; Wang, Law, Wang, Chen, 2001; Ford & Greguras, 2003). Organ en Ryan (1995) tonen in hun meta-analyse dat OCB het meest voorkomt wanneer medewerkers tevreden zijn met hun baan en wanneer ze een hoge mate van affective commitment hebben. Affective commitment bij werknemers is het gevoel hebben dat ze eerlijk behandeld worden en wanneer ze een goede band hebben met hun leidinggevende. Hieruit valt af te leiden dat de LMX-MDM dimensie affect mogelijk de beste voorspeller van de OCB dimensie help the group zal zijn.

Voor de dimensies van LMX-MDM lijken dezelfde argumenten te gelden als voor LMX. Op basis van de social exchange theory is het reëel te denken dat alle dimensies positief gerelateerd zullen zijn aan OCB. De dimensie professional respect is het minst duidelijk als het gaat om het bestaan van een wederzijdse verbintenis. Deze dimensie volgt uit het respect voor de leider, maar hieruit volgt niet zozeer een persoonlijke relatie, en het gevoel dat de medewerker iets terug moet doen voor de leider. Vanuit de social exchange theory volgt dan dat de LMX-MDM dimensie professional respect de slechtste voorspeller van altruïsm (help the group) zal zijn.

- H4: De dimensies van LMX-MDM zijn positiever gerelateerd aan help the group dan aan compliance

- H4a: Van de LMX-MDM dimensies is de dimensie professional respect de slechtste voorspeller van help the group

- H4b: De LMX-MDM dimensie affect is het meest positief gerelateerd aan help the group

Transformationele leidinggevendens hebben invloed op het OCB gedrag van hun medewerkers door het aanmoedigen van medewerkers om met nieuwe ideeën te komen, door een hoog prestatieklimaat te creëren, medewerkers hun kwaliteiten te laten ontwikkelen, het aanbieden van ondersteuning en leidinggeven door model te staan voor de medewerkers (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter 1990). Medewerkers voelen

vertrouwen en respect van hun leidinggevende en ze zijn daarom gemotiveerd om meer te doen dan van ze verwacht wordt (Yukl, 1989).

Transactioneel leiderschap staat voor een ruilrelatie tussen leidinggevende en ondergeschikte, waarbij vooral het belonen van de inspanning van de medewerker centraal staat (Bass, 1985). Transformationele of charismatische leiders worden geacht om het effect van deze ‘transactie’ te kunnen vergroten doordat zij in staat zijn om het werk extra betekenis te geven, door onder andere een duidelijke visie over te brengen (Gardner & Avolio, 1998), met als gevolg dat de medewerkers bereid zijn meer te doen dan dat van hun verwacht wordt (Bass, 1985). Transformationeel leiderschap zou dus een betere voorspeller van OCB moeten zijn dan transactioneel leiderschap.

Compliance refereert naar het gedrag dat een goede medewerker laat zien in het belang van de organisatie. Help the group bestaat uit positief gedrag richting collega’s. Transformationeel of charismatisch leiderschap is meer gericht op inspireren en motiveren dan op simpelweg instrueren; hier is de leider iemand met een sterke betrokkenheid en overtuiging, die zijn visie kan overdragen op zijn medewerkers en ze op die manier enthousiasmeert voor hun taken (Gardner & Avolio, 1998). Leden van een team dat geleid wordt door een charismatisch leider geven meer om elkaar, inspireren elkaar en ze identificeren zich met de teamdoelen. Medewerkers hebben een gedeelde visie en ze werken toe naar een gezamenlijk doel. Op basis hiervan ligt het voor de hand dat charismatisch leiderschap positief gerelateerd moet zijn aan de OCB dimensie help the group en aan compliance, maar dat charismatisch een beter voorspeller zal zijn voor help the group. Daarnaast zal charismatisch leiderschap een beter voorspeller zijn dan transactioneel leiderschap voor de OCB dimensies.

H5: Charismatisch leiderschap is positief gerelateerd aan de OCB dimensies help the group en compliance

H5a: Charismatisch leiderschap is een betere voorspeller voor de OCB dimensies dan transactioneel leiderschap

H5b: Charismatisch leiderschap is een betere voorspeller voor help the group dan voor compliance

Exploratief:

Er zijn onderzoekers die tot de conclusie zijn gekomen dat transformationeel leiderschap en LMX tezamen geïntegreerd moeten worden (Graen & Uhl-Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997). Er bestaat enig empirisch bewijs voor de relatie tussen transformationeel leiderschap en leader-member exchange (Howell & Hall-Merenda, 1999). De resultaten van hun onderzoek lieten zien dat LMX positief gerelateerd is aan transformationeel leiderschap en dat LMX positief gerelateerd is aan de prestaties van medewerkers, Howel en Hall-Merenda (1999) konden echter niet aan tonen hoe de interactie tussen transformationeel leiderschap en LMX tot stand komt. Hui, Lam en Law (2000) vonden in hun onderzoek bewijs voor een mediërend effect van LMX op de relatie tussen transformationeel leiderschap en OCB. Transformationele leiders motiveren volgers om hoge prestaties te leveren door het door het creëren van hoge kwaliteit LMX relaties. Hieruit volgt dat de mate van transformationeel leiderschap van een leidinggevende invloed heeft op het creëren van een hoge kwaliteit van leader-member exchange. De mate van LMX heeft dan een direct effect op de mate van OCB bij een medewerker. Transformationeel leiderschap heeft een indirect effect op OCB door het creëren van LMX. Wanneer LMX een direct effect heeft op OCB en transformationeel leiderschap een indirect effect, zou LMX een betere voorspeller zijn voor het vertonen van OCB dan transformationeel leiderschap.

H6: Wordt OCB beter verklaard door transformationeel leiderschap of wordt het beter verklaard door unidimensionaal of multidimensionaal LMX?

Methode

Respondenten

In totaal hebben 50 respondenten de vragenlijst ingevuld. De respondenten vulden onafhankelijk van elkaar in een privé-omgeving de vragenlijst in. De respondenten hadden over het algemeen geen gemeenschappelijke organisatie of leidinggevende. Van het totale aantal respondenten waren 19 respondenten vrouw (38.0 procent), en 31 man (62.0 procent). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 37 jaar (SD=9.77), en ze werken gemiddeld 3.34 jaar (SD= 3.79) met hun leidinggevende. 8.0 procent heeft de MAVO als hoogste afgeronde opleiding, 14.0 procent heeft Havo/Atheneum/Gymnasium als hoogste opleiding, 22.0 procent heeft MBO als hoogste opleiding en 56.0 procent heeft een HBO of WO opleiding afgerond.

Procedure

De vragenlijsten zijn afgenomen bij mensen uit de directe omgeving. Dit wil zeggen familie, vrienden, buren en kennissen. De enige voorwaarde voor het invullen van de vragenlijst was het hebben van een baan met een leidinggevende. De vragenlijsten zijn in papiervorm en via e-mail verstuurd. 15 personen in één organisatie hebben de vragenlijsten geretourneerd bij een collega die als contactpersoon fungeerde. Deze contactpersoon heeft zoveel mogelijk vragenlijsten laten invullen en retourneren. De andere 35 vragenlijsten, ingevuld door personen uit andere organisaties, zijn geretourneerd bij de onderzoeker.

Metingen

Uniedimensionaal LMX. Voor het meten van uniedimensionaal LMX is gebruik gemaakt van de schaal van Graen, Novak & Sommerkamp (1982). Graen & Uhl-Bien (1995) komen in hun meta-analyse tot de conclusie dat de LMX-7 (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982), vragenlijst bestaande uit 7 items, op dit moment de beste methode is om de centrale vraag ‘*How effective is your working relationship with your leader?*’ te toetsen. De LMX-7 meet de dimensies vertrouwen, respect en een wederzijdse verbintenis (mutual trust, respect en obligation).

In de meta-analyse van Gerstner en Day (1997) komt naar voren dat de LMX-7 de hoogste betrouwbaarheid heeft in vergelijking met andere meetinstrumenten.

De LMX-7 is ook naar het Nederlands vertaald, waarin het concept wordt vertegenwoordigd door 10 items (Van Breukelen, 2005). De 10 items worden voorgelegd

aan de ondergeschikte en bestaan uit items over hoe de leidinggevende over de ondergeschikte denkt en hoe de ondergeschikte over de leidinggevende denkt. De respondenten werd gevraagd aan te geven in hoeverre zij het met de stellingen eens of oneens waren op een schaal van 1 tot 5. Een voorbeeld item van de LMX-schaal is “Hoe zou u uw werkrelatie met uw directe leidinggevende karakteriseren?”.

De 10 LMX items werden na factoranalyse (maximum likelihood) gereduceerd tot 6. De 6 overgebleven items laden allemaal op 1 factor (zie Appendix A voor factorladingen), de 4 overige items bleken geen hoge lading te hebben op deze factor. De betrouwbaarheid (cronbach's alpha) van de 6 LMX items was .89.

Multidimensionaal LMX. Voor het meten van LMX-MDM is gebruik gemaakt van de schaal van Liden en Maslyn (1998). Liden en Maslyn (1998) hebben op basis van hun bevindingen een meetinstrument (LMX-MDM) ontwikkeld die de 4 dimensies, contribution, loyalty, affect (Dienesch & Liden, 1986) en professional respect (Liden & Maslyn, 1998) als 4 afzonderlijke dimensies meet. Resultaten uit hun onderzoek toonden aan dat het nieuwe 4-dimensionale model, significant betere resultaten opleverde dan de nul, één, twee en 3-dimensionale modellen. De respondenten werd gevraagd aan te geven in hoeverre zij het met de stellingen eens of oneens waren op een schaal van 1 tot 5. Waarbij 1= ‘Helemaal mee oneens’ en 5= ‘Helemaal mee eens’.

Na factoranalyse (maximum likelihood) is beslist om de dimensie contribution niet verder in het onderzoek te gebruiken. Zonder contribution items was er een duidelijke 3-factor structuur zichtbaar (zie Appendix B voor factorladingen). De dimensie contribution kon niet als een op zichzelf staande factor worden onderscheiden. Affect, loyalty en professional respect waren duidelijk te onderscheiden als 3 verschillende factoren bestaande uit 3 items per factor. Een voorbeeld van een item uit de vragenlijst van affect is: ‘Ik vind mijn leidinggevende als persoon leuk’. Een voorbeeld van een item van de dimensie loyalty is: ‘Mijn directe leidinggevende zal mij verdedigen wanneer ik door anderen wordt ‘aangevallen’. Een voorbeeld van een item van professional respect is: ‘Ik heb respect voor de kennis en competenties van mijn directe leidinggevende met betrekking tot zijn/haar taken’. Respectievelijk hebben affect, loyalty en professional respect een betrouwbaarheid (cronbach's alpha) van .83, .80 en .81.

Charismatisch en transactioneel leiderschap. De Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, 1985) is één van de meest gebruikte vragenlijsten op het

gebied van transformationeel en charismatisch leiderschap. Er is echter kritiek op deze en overeenkomstige vragenlijsten op gebied van conceptualisatie en operationalisatie (Yukl, 1999). De machtsverdeling is een kwestie dat ondervertegenwoordigd is in de MLQ. Deze kwestie is van belang voor een goed begrip van de onderliggende beïnvloedingsprocessen bij charismatisch leiderschap (Yukl, 1999a). Daarnaast besteed men te weinig aandacht aan de positieve aspecten van transactioneel leiderschap. Waardoor het gevaar dreigt dat alle positieve aspecten in een onderzoek worden toegeschreven aan transformationeel leiderschap. Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een deel van die positieve effecten tot niet-gemeten positieve aspecten van transactioneel leiderschap te herleiden zijn (Yukl, 1999b). Bedenkingen over de manier waarop charismatisch, transactioneel en passief leiderschap eerder geconceptualiseerd en geoperationaliseerd zijn, en het weglaten van belangrijk leiderschapsgedrag dat mogelijk relevant is voor het begrijpen van leiderschapseffectiviteit, hebben De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) ertoe aangezet om een nieuwe vragenlijst te ontwikkelen.

Naar aanleiding van deze kritiek hebben De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) onderzoek gedaan naar het ontwikkelen van een nieuwe vragenlijst: de CLIO (Charismatisch Leiderschap in Organisaties). De vragenlijst meet vier verschillende soorten van leiderschap. Charismatisch en op empowerment gericht leiderschap, autocratisch leiderschap, transactioneel leiderschap en passief leiderschap. De CLIO probeert zowel charismatisch als niet-charismatisch gedrag te meten, om zo het risico te ontlopen dat alles wat positief is aangeduid wordt als transformationeel.

Met charismatisch en empowerment gericht leiderschap wordt bedoeld dat de leidinggevende individuele aandacht heeft voor zijn of haar medewerkers en hen stimuleert zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen (De Hoogh, Den Hartog & Koopman 2004). De schaal charismatisch leiderschap bestaat uit 11 items die gekarakteriseerd kunnen worden als aantrekkelijke visie formuleren, zin en betekenis geven aan het werk van medewerkers, het goede voorbeeld geven, participatie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (De Hoogh, Den Hartog & Koopman 2004).

Transactioneel leiderschap kan worden gezien als een ruilproces tussen leidinggevende en ondergeschikte (Bass, 1985). De schaal transactioneel leiderschap bestaat uit 6 items die de gedragsaspecten weerspiegelen waarbij de leider zijn of haar medewerkers een billijke overeenkomst biedt (De Hoogh, Den Hartog & Koopman 2004).

De respondenten werden gevraagd aan te geven in hoeverre zij het met de stellingen eens of oneens waren op een schaal van 1 tot 5. Waarbij 1= 'Helemaal mee oneens' en 5= 'Helemaal mee eens'. Na factoranalyse (maximum likelihood) is besloten om de dimensies autocratisch en passief leiderschap niet verder te gebruiken in dit onderzoek. Deze twee vormen van leiderschap kwamen niet als op zichzelf staande factoren naar voren in de factoranalyse. De factoren transactioneel leiderschap en charismatisch leiderschap waren na het verwijderen van een aantal items wel duidelijk te onderscheiden (zie Appendix C voor factorladingen). De factor charismatisch leiderschap heeft hierdoor 6 overgebleven items met een betrouwbaarheid (cronbach's alpha) van 0.90. Een voorbeeld van een stelling die in de vragenlijst gebruikt is: 'stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken'. Transactioneel leiderschap wordt vertegenwoordigd door 3 items met een betrouwbaarheid (cronbach's alpha) van 0.80. Een voorbeeld van een stelling hierbij is: 'hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning'.

Organizational Citizenship Behavior (OCB). In dit onderzoek gaan we terug naar de twee basis dimensies van OCB: compliance en altruïsme (Smith, Organ & Near, 1983). Compliance refereert naar het gedrag dat een goede werknemer laat zien in het belang van de organisatie. Altruïsme, ook wel 'help the group' genoemd, is meer gericht op het helpen van een andere persoon zoals het oriënteren van een nieuwe medewerker of het helpen van de leidinggevende.

De vragenlijst voor medewerkers bestaat uit 2 dimensies van OCB en 2 dimensies van formele werkprestaties. De OCB items zijn afkomstig van het onderzoek van MacKenzie, Podsakoff en Fetter (1991). De items zijn vertaald in het Nederlands door Lambooy, Sanders, Koster, Raub, Van Emmerik, Wittek, & Flache (2002). De OCB dimensie help the group wordt gemeten aan de hand van een 2-item schaal en de OCB dimensie compliance wordt gemeten aan de hand van een 3-item schaal. De respondenten werd gevraagd aan te geven in hoeverre zij het met de stellingen eens of oneens waren op een schaal van 1 tot 5. Waarbij 1= 'Helemaal mee oneens' en 5= 'Helemaal mee eens'. Na factoranalyse (zie Appendix D voor factorladingen) is besloten om de dimensies subjective performance en objective performance niet mee te nemen in het onderzoek omdat ze niet als op zichzelf staande factoren naar voren kwamen. Eén item van de subjective performance schaal "Ik help bij het overnemen van taken voor anderen als die ziek of afwezig zijn" bleek echter zeer sterk te laden op de factor help the group. Dit item

werd in het restant van het onderzoek opgenomen in de schaal help the group. Hierdoor bestaat de factor help the group uit 3 items. De drie items zijn: 'Ik help een ander die kampt met een hoge werkdruk', 'Ik maak nieuwe medewerkers wegwijs, ook al maakt dat geen deel uit van mijn functie' en 'Ik help bij het overnemen van taken voor anderen als die ziek of afwezig zijn'. Eén item van de schaal compliance werd verwijderd op basis van de factoranalyse (maximum likelihood), waardoor de factor compliance dus uit 2 items bestaat. De twee items zijn: 'Ik vervul alle formele verantwoordelijkheden die mijn functie met zich meebrengt' en 'Ik voldoe aan de verplichtingen die in mijn formele taakomschrijving zijn geformuleerd'. De betrouwbaarheid (cronbach's alpha) voor de OCB schalen waren: compliance .85 en help the group .69.

Controlevariabelen. Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, contacturen met de leidinggevende en duur van de werkrelatie met de leidinggevende zijn in de vragenlijst opgenomen als controlevariabelen. Bij opleidingsniveau is de volgende indeling aangehouden 1='MAVO (of soortgelijke opleiding)' 2='HAVO/Atheneum/Gymnasium (of soortgelijke opleiding)' 3='MBO (of soortgelijke opleiding)' 4='HBO/WO (of soortgelijke opleiding)'. Voor het aantal contacturen geldt het gemiddelde aantal contacturen met de leidinggevende in een week.

Resultaten

In tabel 1 zijn alle standaarddeviaties, gemiddelden en de correlaties tussen onderzoeksvariabelen opgenomen. Er worden significante relaties gevonden tussen LMX² en help the group ($r=.40$ $p<.01$), LMX en charismatisch leiderschap ($r=.62$ $p<.01$), LMX en transactioneel leiderschap ($r=.49$ $p<.01$), LMX en de LMX-MDM dimensies affect ($r=.81$ $p<.01$), loyalty ($r=.50$ $p<.01$) en professional respect ($r=.59$ $p<.01$). Daarnaast bleek LMX een significante correlatie te hebben met het aantal contacturen per week met de leidinggevende ($r=.33$ $p<.05$).

Hypothese testen

Volgens de verwachting van H1 is LMX positief gerelateerd aan charismatisch leiderschap ($r=.62$ $p<.01$). LMX heeft daarnaast een hogere correlatie met charismatisch leiderschap dan met transactioneel leiderschap ($r=.49$ $p<.01$). Uit de significantietest

² Uniedimensionaal LMX wordt verder aangeduid als LMX. Multidimensionaal LMX wordt aangeduid als LMX-MDM.

tussen twee afhankelijke correlatie coëfficiënten (Chen, 2002) blijkt dat de correlatie tussen charismatisch leiderschap en LMX niet significant hoger is ($t=1,15$ $p>.10$) dan de correlatie tussen transactioneel leiderschap en LMX. Dit komt niet overeen met hypothese 1a. Hypothese 1b kon niet worden getoetst om dat de schalen passief en autocratisch leiderschap na factoranalyse zijn verwijderd.

In tabel 4 worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven met LMX als afhankelijke variabele, waarbij model 1 de controlevariabelen bevat. In lijn met hypothese 1 blijkt charismatisch leiderschap inderdaad positief gerelateerd aan LMX ($\beta=.61$ $p<.01$). Naast charismatisch leiderschap blijkt ook transactioneel leiderschap een significante voorspeller ($\beta=.44$ $p<.01$). De verandering in R^2 na het toevoegen van charismatisch leiderschap in model 2b (R^2 change= $.15$ $p<.01$) blijkt significant. Wanneer transactioneel leiderschap wordt toegevoegd in model 3b is de verandering in R^2 niet significant. Charismatisch leiderschap is op basis van deze resultaten een betere voorspeller voor LMX. Hypothese 1a kan hiermee voor een gedeelte worden geaccepteerd.

De drie LMX-MDM dimensies affect, loyalty en professional respect zijn significant positief gerelateerd aan charismatisch leiderschap (H2). De correlaties zijn $.55$ ($p<.01$) voor affect, $.61$ ($p<.01$) voor loyalty en $.29$ ($p<.05$) voor professional respect. Regressieanalyse levert aanvullend bewijs over de relatie tussen charismatisch leiderschap en de LMX-MDM dimensies affect in tabel 5a ($\beta=.52$ $p<.01$), loyalty in tabel 5b ($\beta=.51$ $p<.01$) en professional respect in tabel 5c ($\beta=.42$ $p<.01$). De 4^e dimensie contribution is na factoranalyse niet verder meegenomen in het onderzoek en kon als gevolg hiervan ook niet worden getoetst. Ook hypothese 2a en 2b kunnen hierdoor niet worden getoetst.

LMX heeft een positieve correlatie te hebben met help the group ($r=.40$ $p<.01$). LMX heeft geen significante correlatie met compliance ($r=.02$ $p>.10$). Daarom zal H3 voor een gedeelte verworpen moeten worden. Uit de significantietest tussen twee afhankelijke correlatie coëfficiënten (Chen, 2002) blijkt dat de correlatie tussen help the group en LMX significant hoger is ($t=1,93$ $p<.05$) dan de correlatie tussen compliance en LMX. Hiermee wordt hypothese 3a ondersteund.

Van de LMX-MDM dimensies affect ($r=.39$ $p<.01$), loyalty ($r=.11$ $p>.10$) en professional respect ($r=.14$ $p>.10$) heeft alleen affect een significant positieve relatie met help the group. Affect ($r=.26$ $p>.10$), loyalty ($r=.09$ $p>.10$) en professional respect ($r=-.18$ $p>.10$) hebben geen van drie een significant positieve relatie met compliance. Uit de

significantietest tussen twee afhankelijke correlatie coëfficiënten (Chen, 2002) blijkt dat de drie LMX-MDM dimensies niet significant beter correleren met help the group dan met compliance. In tabel 2 en 3 worden de resultaten van de regressieanalyses weergegeven met respectievelijk help the group en compliance als afhankelijke variabele, waarbij model 1 de controlevariabelen bevat. Uit model 5a (tabel 2) valt op te maken dat de dimensie affect ($r=.32$ $p>.10$) een goede voorspeller is voor help the group. Hypothese 4a wordt niet ondersteund. Voor hypothese 4b wordt voor een gedeelte wel bewijs gevonden, de relatie tussen affect en help the group is significant bij een overschrijdingskans van $p>.10$.

Charismatisch leiderschap heeft geen significante positieve relatie met de OCB dimensies help the group ($r=.06$ $p>.10$) en compliance ($r=.14$ $p>.10$)³. Hierdoor kan hypothese 5 worden verworpen. Transactioneel leiderschap (R^2 change= $.11$ $p<.05$) blijkt een betere voorspeller voor help the group dan charismatisch leiderschap (R^2 change= $.03$ $p>.10$) (model2b/3b; tabel 2). Tabel 3 laat zien dat compliance niet goed kan worden voorspeld door charismatisch ($\beta =.16$ $p>.10$) of transactioneel leiderschap ($\beta =-.02$ $p>.10$). Hypothese 5a zal daarom moeten worden verworpen. Charismatisch leiderschap blijkt op basis van de regressieanalyses geen significante voorspeller voor compliance en help the group ($\beta =-.11$ $p>.10$) te zijn. Hypothese 5b wordt niet ondersteund.

Wanneer LMX wordt toegevoegd in model 4a (tabel 2) met help the group als afhankelijke variabele, dan blijkt charismatisch leiderschap ($\beta =-.50$ $p<.01$) wel een significant voorspellende waarde te hebben. LMX heeft tevens een significant voorspellende waarde ($\beta =.64$ $p<.01$) voor help the group. LMX voegt iets toe aan de relatie tussen charismatisch leiderschap en help the group. Ook de LMX-MDM dimensie affect lijkt iets toe te voegen aan de invloed van charismatisch leiderschap. Na toevoeging van affect in model 4b met help the group als afhankelijke variabele, blijkt charismatisch leiderschap ($\beta =-.32$ $p<.05$) wel significant. Affect blijkt een significant voorspellende waarde ($\beta =.43$ $p<.05$) te hebben voor help the group.

Transactioneel leiderschap blijkt in tabel 5a ook een goede voorspeller voor de dimensie affect ($\beta =.44$ $p<.01$). De dimensie loyalty in tabel 5b kan daarnaast ook goed worden voorspeld door transactioneel leiderschap ($\beta =.44$ $p<.01$). Charismatisch leiderschap is echter een significant betere voorspeller (R^2 change= $.09$ $p<.01$) voor

³ De vijf verwijderde items uit de oorspronkelijke charismatisch leiderschap schaal, die na factoranalyse verwijderd zijn, correleren samen wel significant met help the group ($r=.35$ $p<.05$).

loyalty dan transactioneel leiderschap. Transactioneel leiderschap is ook een goede voorspeller voor professional respect ($\beta=.31$ $p<.05$) (tabel 5c; model 2a/3a).

Conclusie & Discussie

Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van de relatie tussen LMX en OCB en de mate waarin transactioneel of transformationeel leiderschap invloed heeft op deze twee variabelen.

Factor analyse

De gebruikte instrumenten in dit onderzoek zijn na het afronden van de data verzameling aan een factoranalyse onderworpen. Hieruit is gebleken dat niet alle verwachte factoren duidelijk waren te onderscheiden. Ten bate van de construct validiteit zijn daarom enkele items uit de verschillende schalen verwijderd. De items uit de schalen autocratisch en passief leiderschap konden niet als onafhankelijke factoren worden onderscheiden. Autocratisch leiderschap en passief leiderschap zijn dan ook niet meegenomen in de verdere data-analyse. De LMX-MDM schaal contribution kon, evenals in het onderzoek van Schyns & Paul (2005), niet als factor worden onderscheiden. De andere schalen in dit onderzoek konden, soms na verwijdering van enkele items, wel als onafhankelijke factoren worden onderscheiden. Het verwijderen van items kan echter van invloed zijn op de conclusies op basis van de overgebleven data. De zes overgebleven items van de schaal charismatisch leiderschap bijvoorbeeld laden allen op één factor. Dit bewijst echter niet dat deze zes items het gehele construct charismatisch leiderschap dekken. Mogelijk zijn deze zes items representatief voor een bepaalde dimensie van charismatisch leiderschap. Resultaten zullen daarom met extra zorgvuldigheid moeten worden geïnterpreteerd.

Uit de data-analyse komt naar voren dat charismatisch leiderschap positief gerelateerd is aan LMX, daarnaast geven de resultaten aan dat charismatisch leiderschap een goede voorspeller is voor LMX. Deze resultaten komen overeen met de bevindingen van Gerstner en Day (1997). Opvallend is dat ook transactioneel leiderschap een significante positieve relatie met LMX lijkt te hebben. Wanneer er een hoge mate van transactioneel leiderschap lijkt te zijn, dan blijkt er in veel gevallen ook sprake te zijn van een hoge mate van LMX. De schaal transactioneel leiderschap die in dit onderzoek wordt gebruikt is gedefinieerd door De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004), deze verschilt

van de originele transactioneel leiderschap schaal van Bass (1990) die in het onderzoek van Graen en Uhl-Bien (1995) is gebruikt. De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) kwamen tot een herformulering van transactioneel leiderschap op basis van de bevindingen van Yukl (1999a). Het gedrag van een transactioneel leider volgens De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) dient meer gericht te zijn op het bieden van een billijke overeenkomst. Yukl (1999a) stelt dat transactioneel leiderschap, zoals gedefinieerd door Bass (1995), een verzameling is van doorgaans ineffectieve gedragingen waarbij een duidelijke koppeling met het ruilproces tussen leider en medewerker ontbreekt. De herformulering van transactioneel leiderschap door De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) lijkt in hun onderzoek te resulteren in een sterkere relatie met effectiviteit. Ook blijkt de relatie tussen transactioneel en charismatisch leiderschap sterk. Deze bevindingen zijn terug te vinden in de resultaten van dit onderzoek.

Charismatisch leiderschap correleert met de drie overgebleven LMX-MDM dimensies affect, loyalty en professional respect. Opvallend is dat ook transactioneel gerelateerd is aan de drie LMX-MDM dimensies. Alleen voor de dimensie loyalty blijkt charismatisch leiderschap significant een betere voorspeller dan transactioneel leiderschap. Bij de andere dimensies was er wel een verschil maar kon significantie niet worden aangetoond.

Er worden significantie relaties gevonden tussen LMX en help the group en niet tussen LMX en compliance. Dit resultaat komt overeen met de resultaten in het onderzoek van Wayne en Green (1993). Help the group omvat gedrag dat als doel heeft de leidinggevende te helpen met zijn verantwoordelijkheden als leidinggevende (Smith, Organ & Near 1983). Wanneer er een hoge mate van sociale uitwisseling bestaat tussen leidinggevende en ondergeschikte (hoge LMX) dan is de ondergeschikte bereid om iets extra's te doen voor de leidinggevende. Dit is in lijn met de social exchange theory (Gouldner, 1960). Compliance kan door medewerkers worden gezien als gedrag dat van belang is voor de organisatie en niet voor de leidinggevende (Wayne en Green, 1993). Compliance maakt dus waarschijnlijk geen deel uit van het uitwisselingsproces tussen leidinggevende en ondergeschikte.

Van de drie LMX-MDM dimensies heeft alleen affect een significante positieve relatie met help the group. Daarnaast bleek geen van de dimensies significant beter te correleren met help the group dan met compliance. Dit onderzoek is niet in lijn met eerdere onderzoeken waar een relatie tussen help the group en alle drie LMX dimensies wordt gevonden (Settoon & Liden, 1996; Wang, Law, Wang, Chen, 2001; Ford &

Greguras, 2003). De dimensie affect heeft in dit onderzoek een significant hogere correlatie met LMX dan de andere twee dimensies loyalty en professional respect. Op basis van de hoge correlatie tussen LMX en affect is het niet opmerkelijk dat affect een positieve voorspeller is voor help the group. Uit het onderzoek van Koster & Sanders (2006) komt naar voren dat de mate van help the group met name verband houdt met de relatie met de persoon of collega op wie het gericht is. De relatie met de collega heeft meer invloed op help the group dan de relatie met de leidinggevende. Het is daarom misschien niet verwonderlijk dat de LMX-MDM dimensies niet zo sterk correleren met help the group.

Een opvallend punt is dat charismatisch leiderschap niet direct gerelateerd is aan help the group. Transactioneel leiderschap correleert wel significant met help the group. De vijf verwijderde items uit de charismatisch leiderschap schaal blijken wel een significante positieve relatie te hebben met help the group. Het verwijderen van de items heeft ervoor gezorgd dat de overgebleven items niet meer representatief zijn voor de schaal charismatisch leiderschap. De verwijderde items correleerden wel met help the group. Een onderdeel van charismatisch leiderschap is dus blijkbaar wel gerelateerd aan help the group.

Uit de regressieanalyse blijkt dat transactioneel en charismatisch leiderschap geen significante voorspellende waarde hebben voor help the group. Wanneer transactioneel en charismatisch leiderschap samen in het model worden opgenomen dan heeft transactioneel leiderschap wel een significante voorspellende waarde. Een opvallend gegeven is dat charismatisch leiderschap iets toevoegt aan de relatie tussen transactioneel leiderschap en help the group. Wanneer charismatisch leiderschap als voorspellende variabele wordt toegevoegd in het model met help the group als afhankelijke variabele en transactioneel leiderschap als voorspellende variabele, blijkt dit de voorspellende waarde van transactioneel leiderschap te versterken. Unidimensionaal LMX en de LMX-MDM dimensie affect voegen afzonderlijk iets toe aan de relatie tussen charismatisch leiderschap en help the group. Charismatisch leiderschap heeft dus pas invloed op help the group, wanneer er een hoge mate van LMX of affect bestaat. Opvallend hierbij is dat de voorspellende waarde van charismatisch leiderschap negatief is. Dus hoe hoger de mate van charismatisch leiderschap, hoe lager de mate van help the group. Onderzoek van Wang, Law, Wang en Chen (2001) laat een negatieve voorspellende waarde zien van de dimensies vision, individual support en intellectual stimulation voor altruïsme. De drie dimensies hebben daarnaast geen significante correlatie met altruïsme. De schaal

charismatisch leiderschap, zoals hergeformuleerd door De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004), bestaat uit: een aantrekkelijke visie formuleren, zin en betekenis geven aan het werk van medewerkers, het goede voorbeeld geven, participatie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Een aantal van deze aspecten blijken geen invloed te hebben op help the group. Deze resultaten wijzen erop dat charismatisch leiderschap wellicht toch als een multidimensionaal concept benaderd moet worden.

Het belangrijkste doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen charismatisch leiderschap, LMX en OCB. In dit onderzoek blijkt charismatisch leiderschap een goede voorspeller voor LMX en voor de drie LMX-MDM dimensies affect, loyalty en professional respect. Charismatisch leiderschap en een hoge mate LMX verklaren samen een groot gedeelte van help the group. De aanwezigheid van een hoge mate van LMX versterkt de relatie tussen charismatisch leiderschap en help the group.

Referenties

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advances in experimental social psychology* (pp. 276-299). New York: Academic Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.
- Block, P. (1987). *The empowered manager*. New York: Wiley.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Van Breukelen, J.W.M. (2005). Leader-Member Exchange Theory in the Context of Sports Teams: a Multi-Level Approach. Paper presented at the XII European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, 12-15 May, 2005.
- Chen, P.Y., & Popovich, P.M. (2002). *Correlation: Parametric and Nonparametric Measures*. Sage Publications.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

- Dansereau, F., Yammarino, F.J., & Markham, S.E. (1995). Leadership: The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly*, 6, 251-263
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO, een instrument voor het meten van leiderschap in organisaties [The development of the CLIO: A questionnaire for measuring charismatic leadership]. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Doctoral dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Ford, J.M., Greguras, G.J. (2003). An examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Gardner, W.L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-177
- Graen, G. (1976) Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effect of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G., & Cashman, J.F. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G.B., & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behaviour* (pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1991a). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.

- 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 multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Howell, J.M., & Hall-Merenda, 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*, 84, 680-694
- Hui, C., Lam, S.K., Law, K.S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A quasi-field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 822-828.
- Koster, F. & Sanders, K. (2006). Organisational Citizens or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison. *Personnel Review*, 35(5), 519-537.
- Ilgén, D.R., & Feldman, J.M. (1983). Performance appraisal: A process focus. In B. Staw & L. Cummings, (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lambooj, M.S., Sanders, K., Koster, F., Raub, W., Van Emmerik, H., Wittek, R., & Flache, A. (2002) Basisvragenlijst onderzoeksprogramma Solidarity at Work. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Liden, R.C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24, 43-72.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (October), 1991, pp. 1-28,
- Mcneely, B.L., & Meglino, B.M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behaviour: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844
- Novak, M.A. (1985). A study of leader resources as determinants of leader-member exchange. *Doctoral dissertation, University of Cincinnati*.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). The Impact of Transformational Leader Behaviors on Employee Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111
- Scandura, T.A., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schyns B., & Paul T. (2005). Dyadic leadership and organizational outcomes: Different results for different instruments? *Global Organizing Designs*, 24, 173-203.
- Settoon, R.P., Bennet, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: The differential effects of perceived organizational support and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology*. 81, 219-227.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, P.J. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons.
- TNO Arbeid (2004). Goed werknemerschap en goed werkgeverschap. Gevonden op 10 april, 2006, in http://www.tno.nl/tno/actueel/tno_persberichten/2004/investeren_in_goed_werkge/oed_werkgeverschap.pdf
- Wang, H., Law, K.S., Wang, D.X., & Chen, Z.X. (2001). Linkage role of LMX: A Mediating Effect of LMX on the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and OCB. Gevonden op 23 juni, 2006, in <http://repository.ust.hk/dspace/bitstream/1783.1/671/1/200103.pdf>
- 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 behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432
- Wayne, S.J., & Green, S.A., (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46, 1431-1440.

Yukl, G.A. (1989): *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G.A. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.

Tabel 1*Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen*

	<i>Gem</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
1. LMX	3.73	.66	(.89)												
2. Compliance	4.01	.64	.02	(.85)											
3. Help the group	3.87	.57	.40**	-.09	(.69)										
4. Charismatisch	3.34	.85	.62**	.14	.06	(.90)									
5. Transactioneel	3.43	.87	.49**	.01	.36*	.47**	(.80)								
6. Affect	3.37	.80	.81**	.26	.39**	.55**	.52**	(.83)							
7. Loyalty	3.23	.70	.50**	.09	.11	.61**	.45**	.47**	(.80)						
8. Respect	3.24	.82	.59**	-.18	.14	.29*	.31*	.47**	.25	(.81)					
9. Opleiding	3.26	.99	.16	.02	.43**	.24	.21	.26	.11	.04					
10. Duur werkrelatie	3.34	3.79	.24	.01	.01	-.03	-.05	.05	.10	.04	-.01				
11. Contacturen	6.49	9.31	.33*	-.13	.04	.06	.05	.22	.11	.18	-.37**	.14			
12. Leeftijd	36.76	9.77	.13	.12	-.02	.32*	-.02	.03	.41**	-.17	-.20	.16	.09		
13. Geslacht	1.38	.49	-.04	.09	-.07	-.16	-.17	-.21	-.20	-.09	-.04	.21	-.10	-.17	

1 ** = p < .01

* = p < .05

2 Betrouwbaarheidscoëfficiënten van de schalen staan diagonaal tussen haakjes weergegeven

Tabel 2*Resultaten regressieanalyse met help the group als afhankelijke variabele*

	<u>Model 1</u>	<u>Model 2a</u>	<u>Model 2b</u>	<u>Model 3a</u>	<u>Model 3b</u>	<u>Model 4a</u>	<u>Model 4b</u>	<u>Model 5a</u>	<u>Model 5b</u>
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Opleiding	.52**	.46**	.53**	.56**	.53**	.48**	.40*	.44**	.48**
Contacturen	.23	.19	.22	.24	.22	.04	.11	.14	.14
Duur werkrelatie	-.03	.01	-.04	.04	-.04	-.19	-.06	-.03	-.07
Leeftijd	.07	.07	.19	.12	.19	.19	.04	.12	.18
Geslacht	.01	.03	.03	.01	.03	.00	.02	.03	.05
Transactioneel Charismatisch		.26	.39*		.39*		.16		
			-.30 [#]	-.11	-.30 [#]	-.50**			-.34*
LMX						.64**	.24		
Affect								.32 [#]	.43*
Loyalty								-.15	
Respect								.00	
R ²	.23	.26	.35	.24	.35	.43	.32	.30	.35
R ² change	.23*	.08*	.06	.01	.11*	.19**	.02	.00	.11*

** = p < .01

* = p < .05

= p < .10

Tabel 3*Resultaten regressieanalyse met compliance als afhankelijke variabele*

	<u>Model 1</u>	<u>Model 2a</u>	<u>Model 2b</u>	<u>Model 3a</u>	<u>Model 3b</u>
	β	β	β	β	β
Opleiding	.22	.22	.17	.16	.17
Contacturen	-.03	-.03	-.05	-.06	-.05
Duur werkrelatie	.00	.00	.02	.02	.02
Leeftijd	-.06	-.06	-.14	-.12	-.14
Geslacht	.08	.08	.07	.09	.07
Transactioneel		-.02	-.11		-.11
Charismatisch			.21	.16	.21
LMX					
R ²	.07	.07	.10	.09	.10
R ² change	.07	.00	.03	.02	.01

** = p < .01 * = p < .05 # = p < .10

Tabel 4*Resultaten regressieanalyse met LMX als afhankelijke variabele*

	<u>Model 1</u>	<u>Model 2a</u>	<u>Model 2b</u>	<u>Model 3a</u>	<u>Model 3b</u>
	β	β	β	β	β
Opleiding	.34*	.23*	.11	.13	.11
Contacturen	.42**	.36**	.31**	.32**	.31**
Duur werkrelatie	.17	.19	.23*	.23*	.23*
Leeftijd	.13	.13	-.07	-.11	-.07
Geslacht	-.04	.01	.01	-.02	.01
Transactioneel		.44**	.23		.23
Charismatisch			.50**	.61**	.50**
R ²	.26	.43	.58	.55	.58
R ² change	.26*	.18**	.15**	.29**	.04

** = $p < .01$ * = $p < .05$ # = $p < .10$

Tabel 5a*Resultaten regressieanalyse met LMX-MDM dimensie affect als afhankelijke variabele*

	<u>Model 1</u>	<u>Model 2a</u>	<u>Model 2b</u>	<u>Model 3a</u>	<u>Model 3b</u>
	β	β	β	β	β
Opleiding	.38*	.27 [#]	.18	.13	.18
Contacturen	.33*	.27*	.23*	.32**	.23*
Duur werkrelatie	.03	.05	.08	.23*	.08
Leeftijd	.05	.05	-.11	-.11	-.11
Geslacht	-.15	-.10	-.10	-.02	-.10
Transactioneel		.44**	.27*		.27*
Charismatisch			.39**	.52*	.39**
R ²	.21	.38	.47	.42	.47
R ² change	.21**	.18**	.09**	.22**	.05*

** = p < .01 * = p < .05 [#] = p < .10**Tabel 5b***Resultaten regressieanalyse met LMX-MDM dimensie loyalty als afhankelijke variabele*

	<u>Model 1</u>	<u>Model 2a</u>	<u>Model 2b</u>	<u>Model 3a</u>	<u>Model 3b</u>
	β	β	β	β	β
Opleiding	.25	.10	.05	.07	.05
Contacturen	.14	.08	.05	.06	.05
Duur werkrelatie	.04	.06	.09	.09	.09
Leeftijd	.43**	.43**	.28*	.23	.28*
Geslacht	-.11	-.05	-.06	-.09	-.06
Transactioneel		.42**	.26 [#]		.26 [#]
Charismatisch			.38**	.51**	.38**
R ²	.24	.40	.49	.45	.49
R ² change	.24*	.16**	.09**	.20**	.05

** = p < .01 * = p < .05 [#] = p < .10

Tabel 5c*Resultaten regressieanalyse met professional respect als afhankelijke variabele*

	<u>Model 1</u>	<u>Model 2a</u>	<u>Model 2b</u>	<u>Model 3a</u>	<u>Model 3b</u>
	β	β	β	β	β
Opleiding	.10	.02	-.06	-.05	-.06
Contacturen	.24	.19	.16	.17	.16
Duur werkrelatie	.01	.02	.05	.05	.05
Leeftijd	-.16	-.16	-.28	-.32*	-.28 [#]
Geslacht	.09	.13	.13	.11	.13
Transactioneel		.31*	.18		.18
Charismatisch			.33 [#]	.42**	.33 [#]
R ²	.08	.17	.23	.22	.23
R ² change	.08	.09*	.07 [#]	.14**	.02

** = $p < .01$ * = $p < .05$ [#] = $p < .10$

Appendix A

Factorloadingen LMX-MDM dimensies

	Factor		
	1	2	3
Res2. (MDM11): Respect voor kennis van leider	.99		
Res3. (MDM12): Bewonder professionele vaardigheden	.70		
Res1. (MDM10): Onder de indruk van kennis van leider	.67		
Loy2. (MDM5): Leidinggevende verdedigt als ik wordt 'aangevallen'		.96	
Loy1. (MDM4): Leidinggevende verdedigt, zelfs zonder kennis		.75	
Loy3. (MDM6): Leidinggevende verdedigt mij tegenover anderen bij fout		.58	
Aff1. (MDM1): Ik vind mijn leidinggevende als persoon leuk			.89
Aff3. (MDM3): Leuk om met leidinggevende te werken			.88
Aff2. (MDM2): Mijn leidinggevende graag als vriend			.59

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Appendix B

Factorloadingen uniedimensionaal LMX

	Factor
	1
LMX7: Werkrelatie met leidinggevende	.91
LMX9: Bevalt uw leidinggevende als persoon	.84
LMX2: Heeft uw leidinggevende begrip voor uw wensen op het werk	.74
LMX6: Zou u uw leidinggevendes beslissingen verdedigen	.72
LMX10: Kennis van uw leidinggevende	.67
LMX4: Kans dat leidinggevende invloed gebruikt voor uw problemen	.64

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Appendix C

Factorloadingen OCB dimensies

	Factor	
	1	2
Comp2. (OCB5): Vervul alle verantwoordelijkheden in functie	.97	
Comp1. (OCB3): Voldoe aan verplichtingen in formele taakomschrijving	.78	
OP2. (OCB12): Help bij overnemen van taken voor anderen ivm ziekte		.92
HTG1. (OCB1): Maak nieuwe medewerkers wegwijs buiten functie om		.62
HTG2. (OCB10): Help een ander die kampt met hoge werkdruk		.53

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Appendix D

Factorloadingen charismatisch en transactioneel leiderschap

	Factor	
	1	2
Char2 (Clio4): Stimuleert medewerkers op nieuwe manieren te denken	.88	
Char5 (Clio8): Moedigt medewerkers aan onafhankelijk te denken	.82	
Char11 (Clio26): Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden	.76	
Char8 (Clio17): Stimuleert medewerkers talenten te ontwikkelen	.71	
Char6 (Clio13): Maakt anderen enthousiast over zijn/haar plannen	.68	
Char7 (Clio16): Betreft medewerkers bij besluiten	.68	
Trans2 (Clio9): Hecht veel waarde aan afspraken en eerlijke beloning		.80
Trans3 (Clio11): Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen		.74
Trans6 (Clio27): Is betrouwbaar in het nakomen van verplichtingen		.67

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.