

**Besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevenden naar medewerkers toe:
Spelen charismatisch leiderschap en LMX een medeërende rol?**

A.M. Boot (274099)

Scriptiebegeleider: Dr. M. Gorgievski

Tweede beoordelaar: Dr. M. Born

December 2006

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen

Master Arbeid- en Organisationspsychologie

SAMENVATTING

In dit onderzoek wordt getoetst of bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) besmettelijk is van leidinggevend naar medewerkers toe. Eveneens wordt getoetst of charismatisch leiderschap en Leader Member Exchange (LMX) deze relatie medieëren. Participanten waren 252 leidinggevend en medewerkers van een groot kledingverkoopbedrijf in Nederland en België en de hypotheses zijn getoetst op afdelingniveau ($N = 52$). Partiële correlatie analyses zijn uitgevoerd en mediators zijn getoetst volgens het mediatie model van Baron en Kenny (Kenny, 2006). Significante resultaten werden gevonden voor de besmettelijkheid van bevlogenheid tussen leidinggevend en medewerkers. Charismatisch leiderschap (zelfbeoordeling) was significant gerelateerd aan vitaliteit en toewijding van leidinggevend, en aan vitaliteit van medewerkers. Charismatisch leiderschap (teambeoordeling) was gerelateerd aan toewijding van leidinggevend, en aan bevlogenheid van medewerkers. LMX was gerelateerd aan bevlogenheid van medewerkers. Een partieel mediatie effect werd gevonden voor charismatisch leiderschap (zelfbeoordeling) voor vitaliteit en voor charismatisch leiderschap (teambeoordeling) voor toewijding.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inhoudsopgave.....	3
Inleiding	4
1.1 Wat is bevlogenheid	6
1.2 Voorspellers en gevolgen van bevlogenheid	8
1.3 Bevlogenheid is besmettelijk	9
1.4 Het crossover proces.....	11
1.5 Mechanismen tussen leidinggevend en medewerkers.....	12
1.5a Invloed van charismatisch leiderschap	12
1.5b Invloed van Leader Member Exchange.....	14
Methoden	
2.1 Procedure en Participanten.....	17
2.2 Metingen	18
2.3 Data Analyse	19
Resultaten	
3.1 Groepskenmerken.....	21
3.2 Hypothese testen.....	22
Conclusie.....	28
Discussie.....	28
Literatuur.....	35

Besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend en naar medewerkers toe:**Spelen charismatisch leiderschap en LMX een medeërende rol?**

Sinds het verschijnen van het begrip bevlogenheid in de onderzoeksliteratuur zijn verschillende positieve kenmerken geïdentificeerd en onderzocht (Schaufeli & Bakker, 2004a). Bevlogen medewerkers zijn per definitie vitaal, energiek, toegewijd, betrokken, en gaan volledig op in hun werk (Schaufeli & Bakker, 2004a; 2004b). De invloed van bevlogenheid op werkgedrag is vaak onderwerp van onderzoek geweest (Schaufeli & Bakker, 2004a) en interesseert ook werkgevers en bedrijven. Zo laten onderzoeksresultaten een sterke link zien tussen bevlogenheid, werkprestatie en bedrijfsuitkomsten (Harter, Schmidt & Keyes, 2003; The Gallup Organization, 2004; Salanova, Agut & Peiro, 2005). Verder blijkt uit recent onderzoek dat bevlogenheid een aanstekelijke werking naar anderen toe heeft (o.a. Leiter & Harvie, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004a).

Deze studie gaat verder in op de aanstekelijke werking van bevlogenheid, specifiek tussen leidinggevend en medewerkers. De aanstekelijke werking van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe is in eerder onderzoek aangetoond (Leiter & Harvie, 1997). Leiter en Harvie (1997) vonden bewijs voor de besmettelijkheid van bevlogenheid van supervisors ($N = 55$) naar personeel ($N = 2.605$) toe in de medische sector. Bevlogenheid bleek meer besmettelijk te zijn van supervisors naar personeel toe dan dat bevlogenheid besmettelijk was onder personeel (Leiter & Harvie, 1997). In dit onderzoek wordt ten eerste onderzocht of besmettelijkheid van bevlogenheid zich eveneens voordoet in een andere sector, namelijk in de commerciële sector. Ten tweede wordt gekeken of kenmerken van leidinggevend een rol spelen in deze besmettelijkheid van bevlogenheid. Zo zouden bekende en onderzochte fenomenen zoals charismatisch leiderschap en Leader Member Exchange (LMX; Liden & Maslyn, 1998) mogelijk een verklarende rol kunnen spelen in de

besmettelijkheid van bevlogenheid. Charismatisch leiderschap en LMX zijn echter nog niet eerder in relatie met bevlogenheid onderzocht.

Deze studie probeert een bijdrage te leveren aan het huidige onderzoek naar besmettelijkheid van bevlogenheid door charismatisch leiderschap en LMX als mediator invloeden te toetsen en hiervoor te controleren. Aangezien bevlogenheid een steeds vaker gehoord begrip is en populairder begint te worden in het bedrijfsleven, is het van belang de invloed van bevlogenheid binnen bedrijfsprocessen nader te verklaren door middel van wetenschappelijk onderzoek, zodat praktische toepasbaarheid verhoogd kan worden. De combinatie van een snel groeiende populariteit, het bestaan van onduidelijkheden en niet onderzochte aspecten van bevlogenheid in onderzoek laten de relevantie zien, zowel wetenschappelijk als maatschappelijk, van het nader onderzoeken van bevlogenheid.

Doel van het huidige onderzoek is het onderzoeken van besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe. Hierbij staat de vraag centraal of charismatisch leiderschap en LMX een medeërende rol spelen in de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe. Voordat hierop ingegaan zal worden, wordt eerst onderzoeksliteratuur samengevat en worden onderzoekshypotheses gesteld. Het theoretisch kader wordt als volgt gestructureerd: eerst zal het begrip bevlogenheid nader omschreven worden, waarna voorspellers en gevolgen van bevlogenheid samengevat worden. Vervolgens wordt ingegaan op de besmettelijkheid van bevlogenheid en het onderliggende crossover mechanisme. Ten slotte zal afgesloten worden met een theoretische onderbouwing van de invloed van leiderschapsstijl en LMX op bevlogenheid.

THEORETISCH KADER EN HYPOTHESES

1.1 Wat is bevlogenheid

Door een heropleving van positieve psychologie (Seligman & Csikzentmihalyi, 2000) wordt niet meer alleen gekeken naar negatieve gevolgen van werk (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005), maar worden positieve gevolgen van werk steeds meer belicht. Zo bleek in onderzoek naar burnout dat mensen ondanks een hoge werkdruk, lange werkdagen en het spenderen van buitengewoon veel inspanning, niet opbranden en veel plezier in werk bleven hebben (Schaufeli, Taris, le Blanc, Peeters, Bakker & de Jonge, 2001). Dit fenomeen is aangeduid als bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2001).

Bevlogenheid is werk gerelateerd (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006) en wordt omschreven als ‘een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie’ (Schaufeli & Bakker, 2001, p.245). *Vitaliteit* wordt omschreven als het zich sterk en fit voelen, het beschikken over veel energie en geestelijke veerkracht, doorgaan en doorzetten als het tegenzit, en niet snel vermoeid raken (Schaufeli & Bakker, 2004a). De *toewijding* van een bevlogen persoon wordt gekenmerkt door inspiratie, enthousiasme, trots, uitdaging, en voldoening (Schaufeli & Bakker, 2004a). *Absorptie* wordt omschreven als het op plezierige wijze opgaan in het werk, door werk in vervoering raken, niet meer los kunnen komen van werk, waarbij de tijd snel voorbij gaat en andere dingen worden vergeten (Schaufeli, Bakker, 2004a).

Verder werden in onderzoek van Schaufeli et al. (2001) de volgende kenmerken typisch genoemd voor bevlogen medewerkers. Bevlogen medewerkers nemen zelf het initiatief, geven actief richting aan hun eigen werkend bestaan, genereren op het werk zelf positieve feedback, zijn ook buiten het werk bevlogen, normen en waarden zijn in

overeenstemming met die van de organisatie en ten slotte ervaren bevlogen medewerkers moeheid anders. Ze zijn namelijk moe, ‘maar voldaan’ (Schaufeli et al., 2001).

Wat is bevlogenheid niet?

Bevlogenheid is van een aantal gerelateerde constructen onderscheiden, namelijk welbevinden, werkbetrokkenheid, en arbeidssatisfactie. Welbevinden is een gevoel dat mensen hebben over zichzelf en over de omgeving waarin ze werken en leven (Dierendonck, Haynes, Borril & Stride, 2004) en is een multidimensioneel begrip waar bevlogenheid onderdeel van is (Horn, Taris & Schaufeli, 2002). Om een adequate representatie van bevlogenheid te zijn zou welbevinden aangevuld moeten worden met aspecten van positief affect, zoals werkplezier en arbeidssatisfactie (Schaufeli & Bakker, 2001). Door Harter, Schmidt en Hayes (2002) werd bevlogenheid verder gezien als een meting van werkbetrokkenheid, of als een combinatie van betrokkenheid, satisfactie en enthousiasme met werk. Hallberg en Schaufeli (2006) lieten echter in onderzoek zien dat bevlogenheid en betrokkenheid twee losse constructen zijn. Maslach, Schaufeli en Leiter (2001) onderscheidden bevlogenheid eveneens van de constructen organisatorische betrokkenheid, werkbetrokkenheid, en arbeidssatisfactie. In onderzoek bestaat eveneens tegenstrijdigheid over de manier waarop bevlogenheid is geoperationaliseerd en gemeten. Volgens sommigen wordt het construct bevlogenheid gemeten als een tegenovergestelde van burnout (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Schaufeli en Bakker (2001) lieten echter in empirisch onderzoek zien dat bevlogenheid niet het uiteinde is van burnout en noemen het tegenovergestelde van burnout ‘niet burnout zijn’ en het tegenovergestelde van bevlogenheid ‘niet bevlogen zijn’.

1.2 Predictoren en consequenties van bevlogenheid

Oorzaken van bevlogenheid

Bevlogenheid hangt positief samen met kenmerken van werk welke worden aangeduid als ‘hulpbronnen’, ‘motivatoren’, ‘job resources’ (werkbronnen) of ‘energiebronnen’ (Schaufeli & Bakker, 2004a, blz. 95). Schaufeli en Bakker (2004a) noemden predictoren van bevlogenheid werkkenmerken, zoals steun van collega’s en leidinggevendenden, prestatie feedback, coaching door leiding, regelmogelijkheden, training, en taakafwisseling (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Salanova, Bakker, Schaufeli & Llorens, 2003; Salanova, Bresó & Schaufeli, 2003; allen in Schaufeli & Bakker, 2004a). In ander onderzoek komen autonomie (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005), werkcontrole, toegang tot informatie, supervisor steun en het sociale klimaat (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006) als oorzaken van bevlogenheid naar voren. Werkbronnen voorspelden bevlogenheid beter dan werkeisen (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006) en hoe meer werkbronnen aanwezig waren des te waarschijnlijker het was dat medewerkers zich bevlogen voelden (Schaufeli & Bakker, 2004a).

Work-home interference en home-work interference (Montgomery, Peeters, Schaufeli & Den Ouden, 2003) was eveneens een voorspeller en gevolg van bevlogenheid. Mensen die positieve ervaringen van werk mee naar huis namen of van huis mee naar werk, waren meer bevlogen dan medewerkers die dat niet deden (Montgomery et al., 2003). In onderzoek van Bakker, Demerouti en Schaufeli (2005) was bevlogenheid van de (levens) partner voorspellend voor de bevlogenheid van de partner, bij werkende paren. Ook kwam in onderzoek een positieve samenhang naar voren tussen de mate van gerapporteerde bevlogenheid en de mate waarin medewerkers hersteld waren van het werk dat ze de vorige dag verricht hadden (Sonnentag, 2003).

Gevolgen van bevlogenheid

In onderzoek naar de gevolgen van bevlogenheid kwamen positieve uitkomsten naar voren. Zo is bevlogenheid gerelateerd aan positieve attitudes, positief organisatiegedrag, gezondheid (Schaufeli & Bakker, 2004), en prestatie (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Bevlogenheid leidde tot positieve attitudes, te weten arbeidssatisfactie, organisatiebetrokkenheid, en geringe verloopgeneigdheid (o.a. Demerouti et al., 2001; Leiter & Harvie, 1997; Salanova et al., 2005; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004a; Schaufeli, Martinez, Marques-Pinto, Salanova & Bakker, 2002a; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002b; Wagner, 2006). Bevlogenheid leidde tot positief organisatiegedrag zoals persoonlijk initiatief, leermotivatie (Sonnentag, 2003), succes spiralen (Llorens et al., 2004), extrarolgedrag, goed serviceklimaat (Salanova et al., 2005), laag absentisme, en arbeidsprestaties (Salanova et al., 2005; Salanova et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004a; Schaufeli et al., 2002a; Schaufeli et al., 2002b). Eveneens was er een positieve samenhang tussen gezondheid en bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004a). Bevlogenheid was gerelateerd aan fysiek en psychologisch welbevinden (Leiter & Harvie, 1997) en het hebben van weinig psychosomatische klachten (Demerouti et al., 2001), depressieve, en stress gerelateerde klachten (Schaufeli & Bakker, 2004a).

Kortom, er bestond een wisselwerking tussen verschillende werkbronnen, positieve (werk) uitkomsten en bevlogenheid.

1.3 Bevlogenheid is besmettelijk

Een recente onderzoeksbevinding in onderzoek naar bevlogenheid is de besmettelijkheid van bevlogenheid (o.a. Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Leiter & Harvie, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004a). In onderzoek van Leiter en Harvie (1997) naar overeenstemming in perspectieven van leidinggevend en medewerkers bleek een

besmettelijke werking van bevlogenheid van leidinggevend naar personeel toe. Bevlogenheid bleek meer besmettelijk van supervisor naar personeel toe te zijn dan dat bevlogenheid onder personeel besmettelijk was. Leiter en Harvie (1997) noemden factoren die een mogelijke rol speelden in de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe. Zo zou de bevlogen supervisor een (rol) model kunnen zijn voor personeel, doordat de supervisor aan personeel de waarde laat zien van betekenisvol werk en was steunend leiderschap gerelateerd aan bevlogenheid.

In onderzoek van Bakker en Schaufeli (2001; in Schaufeli & Bakker, 2004a) naar 130 teams bleek dat hoe meer bevlogen het team was, des te meer bevlogen de individuele teamleden waren. Groepsbevlogenheid had een positieve samenhang met individuele bevlogenheid en werkte besmettelijk op het individu. In onderzoek van Bakker et al. (2005) bestond een aanstekelijke werking tussen paren. Bij driehonderd werkende paren leidde de bevlogenheid van de ene partner tot meer bevlogenheid bij de andere partner (Bakker et al., 2005). Er was hier sprake van een bi-directioneel symmetrisch proces (Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2005). In onderzoek naar flow kwam eveneens besmettelijkheid naar voren (Bakker, 2005). Flow (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) is een staat die dicht in de buurt komt van het kenmerk 'absorptie' van bevlogenheid, maar is meer een korte termijn piek ervaring dan pervasief en blijvend zoals bevlogenheid is (Schaufeli & Bakker, 2004). In onderzoek van Bakker (2005) bleken de kenmerken van flow (intrinsieke motivatie, plezier en absorptie) aanstekelijk van muzikleraren naar leerlingen toe.

In eerdere onderzoeken is meerdere malen de besmettelijkheid van bevlogenheid ondersteund en in onderzoek van Leiter en Harvie (1997) werd besmettelijkheid gevonden van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe. Op basis van deze bevindingen wordt verwacht dat besmettelijkheid van bevlogenheid tussen leidinggevend en

medewerkers plaats zal vinden. In dit onderzoek wordt de besmettelijkheid van bevlogenheid verwacht in een commerciële sector. De eerste hypothese is als volgt geformuleerd:

Hypothese 1: *Meer bevlogen leidinggevenden hebben meer bevlogen medewerkers.*

1.4 Het crossover proces

In eerdere onderzoeken verklaarden crossover (Westman, 2001) en emotional contagion (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994) de besmettelijkheid van bevlogenheid. Crossover en emotional contagion worden omschreven als een proces waarbij een door iemand ervaren stressor invloed heeft op de mate van spanning van een andere persoon (Bakker et al., 2005). Crossover wordt ook wel verplaatsing van emoties genoemd en vindt plaats in een bepaald domein, zoals op het werk of thuis (Westman, 2001). Emotional contagion is een andere naam voor het automatische proces van crossover van emoties van de ene naar de andere persoon (Hatfield et al., 1994). Crossover en emotional contagion kunnen bewuste of onbewuste processen zijn, waarin mensen in conversatie automatisch gezichtsuitdrukkingen, stem, houding en gedrag van anderen aannemen (Hakanen et al., 2006).

Westman, Vinokur, Hamilton en Roziner (2004) duiden drie mogelijke mechanismen aan die crossover effecten verklaren. Ten eerste komt er uit de empathische reactie tussen twee partners een directe besmetting van stress en spanning van de ene naar een andere persoon voor. Dit zou komen doordat sterk aan elkaar gebonden partners een groot gedeelte van hun leven met elkaar delen. Ten tweede kan crossover plaats vinden doordat mensen dezelfde stressoren ervaren. Ten derde zouden mediator en moderator variabelen zoals copingstijl, sociale steun en sociale ondermijning de crossover van emoties indirect beïnvloeden (Westman, 2001).

Contagion verklaarde ook affectieve groepsfenomenen (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Zo bleek dat mensen die samen werkten overtuigingen en affectieve ervaringen deelden, waardoor gelijke motivationele en gedragspatronen te zien waren of collectieve emoties ervaren werden. Het interactieve proces werd hierbij als verklaring gegeven voor de besmetting van bevlogenheid (Salanova et al., 2005). In onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004a) kwam het sociale proces eveneens naar voren als verklaring voor de crossover van bevlogenheid. Deze vond hier plaats doordat bevlogen partners beter naar elkaar luisterden en elkaar meer hielpen. Kortom, besmettelijkheid van bevlogenheid kon alleen plaats vinden wanneer er sprake was van samenwerking, een interactief proces of van een relatie tussen twee of meer personen.

1.5 Mechanismen tussen leidinggevend en medewerkers

1.5a Invloed van charismatisch leiderschap

Hoewel de afgelopen 15 jaar veel onderzoek gedaan is naar charismatisch leiderschap, is er geen onderzoek dat charisma relateert aan bevlogenheid. Charismatisch leiderschap, ook wel bekend als transformatieel leiderschap, is een veel onderzocht begrip en is volgens Avolio, Bass en Jung (1999) een van de vier basis componenten van transformatieel leiderschap. Charisma wordt door Avolio, Bass en Jung (1999) een 'geïdealiseerde invloed' genoemd en wordt omschreven als de bewondering, het respect, en het vertrouwen dat ondergeschikten de transformatieel leider toeschrijven dat leidt tot identificatie met de leider. De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004) voegen hier aan toe dat charismatische of transformatieel leiders in staat zijn werk extra betekenis te geven, waardoor medewerkers bereid zijn meer te doen dan van hen verwacht wordt. Kenmerken van charismatische leiders zijn dat ze behoeften van ondergeschikten boven hun eigen behoeften plaatsen, risico's delen met ondergeschikten, consistent zijn in ethiek, principes en waarden (Avolio, Bass & Jung,

1999; Judge & piccolo, 2004).

Hoewel er geen onderzoek bekend is naar de relatie tussen bevlogenheid en charisma, is in eerder onderzoek bevlogenheid gerelateerd aan steunend leiderschap (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Leiter & Harvie, 1997). Daarbij is transformationeel leiderschap, in eerder onderzoek, gerelateerd aan enkele aan bevlogenheid gerelateerde begrippen, namelijk gezondheid, welbevinden (Howell & Hall-Merenda, 1999), arbeidssatisfactie, prestatie, motivatie (Judge & Piccolo, 2004), en burnout (Sosik & Godshalk, 2000). Aangezien bevlogenheid gerelateerd is aan steunend leiderschap en transformationeel leiderschap aan o.a. welbevinden en arbeidssatisfactie zou charismatisch leiderschap daardoor eveneens gerelateerd kunnen zijn aan bevlogenheid.

Als indirecte indicatie laten onderzoeksbevindingen, van aan bevlogenheid gerelateerde constructen, eveneens verbanden zien tussen leiderschapsgedrag en welbevinden (Dierendonck, Haynes, Borril & Stride, 2004; Sosik & Godshalk, 2000), stress, en burnout van personeel (Lee & Ashforth, 1996; Leiter & Harvey, 1997; Sosik & Godshalk, 2000). In onderzoek van Dierendonck, Haynes, Borril en Stride (2004) bestond een verband tussen het gedrag van leiders en welbevinden van ondergeschikten. Gedrag van een leider en reacties van ondergeschikten waren gerelateerd in een feedback loop. Gedrag van een leider beïnvloedde later gedrag, en de mate van welbevinden van de ondergeschikte beïnvloedde het gedrag van de leider. Ook beïnvloedde het gedrag van de leider de mate van welbevinden van de ondergeschikte (Dierendonck et al., 2004). Kenmerken van leiders die leidden tot lager welbevinden van ondergeschikten waren een controlerende stijl, minder ondersteunende stijl, verantwoordelijkheden niet duidelijk maken, geen ondersteunende feedback geven en het uitoefenen van overmatige druk (Dierendonck et al., 2004; Sosik & Godshalk, 2000). Verder is sociale steun van een leider gerelateerd aan stress en burnout van personeel (Sosik &

Godshalk, 2000), waarbij supervisors een belangrijke rol speelden in de ontwikkeling en vermindering van burnout (Lee & Ashforth, 1996; Leiter & Harvey, 1997).

Doordat transformationeel leiderschap in eerder onderzoek gerelateerd is aan o.a. gezondheid, welbevinden (Howell & Hall-Merenda, 1999), en burnout (Sosik & Godshalk, 2000) wordt verwacht dat charismatisch leiderschap gerelateerd zal zijn aan bevlogenheid en dat charismatisch leiderschapsstijl besmettelijkheid van bevlogenheid zal medieëren. Dit leidt tot de volgende onderzoekshypotheses:

Hypothese 2: *Een charismatische leiderschapsstijl heeft een medieërende werking tussen bevlogenheid van leidinggevende en bevlogenheid van medewerkers.*

Hypothese 2a: *Bevlogen leidinggevendens hebben een meer charismatisch leiderschapsstijl.*

Hypothese 2b: *Charismatisch leiderschapsstijl zal leiden tot meer bevlogenheid van medewerkers.*

1.5b *Invloed van Leader Member Exchange*

De Leader Member Exchange (LMX; Liden & Maslyn, 1998) theorie veronderstelt dat leiders verschillende sociale uitwisselingsrelaties aangaan met hun ondergeschikten (o.a. Jex, 2002; Howell & Hall, 1998). Zo bestaan er twee soorten sociale uitwisselingsrelaties, namelijk een LMX relatie van lage kwaliteit versus een LMX relatie van hoge kwaliteit. Een LMX relatie van lage kwaliteit wordt gekenmerkt door een uni-directionele neerwaartse invloed, economisch uitwisselingsgedrag, formele rolgedefinieerde relaties en losgekoppelde doelen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Er bestaat afstand tussen de leider en ondergeschikte en de leider maakt bijna alleen gebruik van het formele werkcontract in uitwisselingen (Dunegan,

Duchon, & Uhl-Bien 1992). Hoge kwaliteit LMX relaties kenmerken zich door wederzijds vertrouwen, respect, invloed, en verplichting tussen leidinggevend en medewerkers (Graen & Uhl-Bien, 1995). Leiders met een hoge LMX relatie kenmerken zich door het hebben van meer vertrouwen in hun ondergeschikten (Dunegan et al., 1992) en moedigen aan om meer verantwoordelijke activiteiten te ondernemen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Er bestaat een meer symbiotische uitwisseling tussen de leider en medewerkers, waarbij beiden meer geven en ontvangen dan zou moeten volgens het formele werkcontract. Om een hoge LMX relatie te bereiken moeten er drie dimensies van wederkerigheid tussen een leider en ondergeschikte spelen, namelijk affectie, contributie en loyaliteit (Dienesch & Liden, 1986).

Er is nog geen onderzoek bekend naar de relatie tussen LMX en bevlogenheid. Wel is onderzoek gedaan naar LMX en aan bevlogenheid gerelateerde constructen, namelijk satisfactie (Vecchio & Gobdel, 1984), organisatie betrokkenheid (Duchon, Green & Taber, 1986), en welbevinden van medewerkers (Dierendonck et al., 2004). In onderzoek van Vecchio en Gobdel (1984) bleek in-groep LMX status gerelateerd te zijn aan meer satisfactie met supervisie, hogere prestatiebeoordelingen, en minder verloopgeneigdheid (Vecchio & Gobdel, 1984). Verder bleek de supervisor-ondergeschikte relatie een van de meest algemene bronnen van stress in organisaties (Landeweerd & Boumans, 1994; Tepper, 2000), waarbij een lage kwaliteit LMX gerelateerd is aan meer waargenomen stress (Nelson, Basu & Purdie, 1998), en leidt tot vermindering van individueel welbevinden (Dierendonck, Haynes, Borril & Stride, 2004). Het gedrag van een supervisor beïnvloedt niet alleen het welbevinden van ondergeschikten, maar ook hoe ondergeschikten zich voelen, gedragen en uiteindelijk hoe zij behandeld worden (Dierendonck et al., 2004).

Aangezien nog geen onderzoek bekend is naar de relatie tussen LMX en bevlogenheid, maar in eerder onderzoek wel relaties zijn gevonden met satisfactie, betrokkenheid, en welbevinden, zou LMX mogelijk gerelateerd kunnen zijn aan

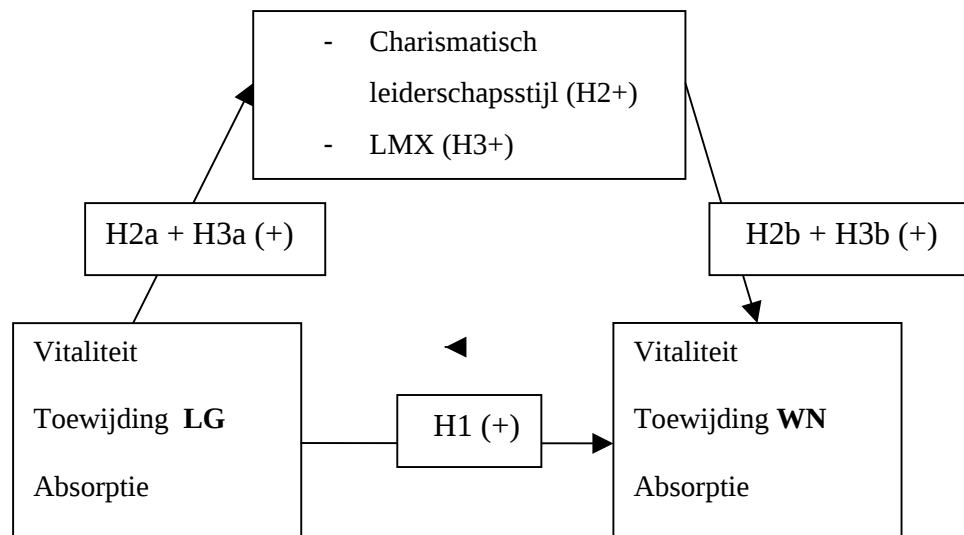
bevlogenheid. Want zijn goede relaties een voorspeller van meer bevlogenheid van leidinggevend en medewerkers? En medieert LMX in de besmettelijkheid van bevlogenheid? In dit onderzoek wordt verwacht dat LMX een rol zal spelen in het proces van besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe. Dit leidt tot de volgende en laatste hypothesen:

Hypothese 3: *LMX heeft een medieërende werking tussen bevlogenheid van leidinggevend en bevlogenheid van medewerkers.*

Hypothese 3a: *Bevlogen leidinggevend hebben een betere LMX relatie met hun medewerkers.*

Hypothese 3b: *Een betere LMX relatie zal leiden tot meer bevlogenheid van medewerkers.*

Samengevat, in eerder onderzoek is een besmettelijke werking van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe aangetoond (Leiter & Harvie, 1997). De rol die charismatisch (transformationeel) leiderschap en LMX spelen in deze besmettelijkheid is nog niet eerder in onderzoek onderzocht en wordt daarom hier getoetst. Op basis van het theoretische kader is een onderzoeksmodel opgesteld waarin de te toetsen verbanden worden weergegeven (figuur 1). Vertaald naar dit onderzoek betekend het dat een besmettelijke werking van bevlogenheid wordt verwacht en een medieërende rol van LMX en charismatisch leiderschap.



Figuur 1: invloed van mediators op de besmettelijkheid van vitaliteit, toewijding en absorptie (bevlogenheid) van leidinggevend (LG) naar medewerkers (MW) toe.

METHODE

2.1 Procedure en Participanten

Leidinggevend en medewerkers van een groot kledingverkoopbedrijf met verschillende filialen in Nederland en België namen deel aan de studie. De organisatie werd benaderd en werd geïnformeerd over de studie, waarna deze toestemming gaven. De data zijn verkregen door middel van cross-sectioneel vragenlijst onderzoek (schriftelijk en via internet). Om deelname aan te moedigen is reclame gemaakt voor de vragenlijst via het personeelsblad. Participanten hebben vrijwillig deelgenomen, zijn gewaarborgd van anonimiteit en er zijn geen risico's die de participanten lopen doordat zij de vragenlijst hebben ingevuld. Er zijn geen bijzondere ethische aspecten te noemen in dit onderzoek.

De responsgroep bestond uit 252 participanten, geselecteerd uit een onderzoek naar organisatiecultuur en leiderschap (N = 649, response rate = 46%). Deze selectie is gebaseerd op afdelingsniveau, namelijk op afdelingen waar één leidinggevende leiding gaf aan een team

van medewerkers. De responsgroep bestond uit 200 winkelmedewerkers en winkel-leidinggevendenden (79,4%) en 52 leidinggevendenden en medewerkers van het support office (20,6%). De steekproef bestond uit 45 mannen (17,9%) en 206 vrouwen (82,1%). De gemiddelde leeftijd was 25.3 jaar met een spreiding van 16 tot en met 59 jaar ($SD = 8.46$). Van de participanten was 74,4% van Nederlandse afkomst, 9,6% was Belgisch, 10,0% was Frans en 11,6% was van andere etnische afkomst, 0,4% was onbekend.

2.2. Metingen

De gemeten variabelen in dit onderzoek waren bevlogenheid (UWES), Leader Member Exchange (LMX) en charismatisch leiderschapstijl (CLIO). Er is een vragenlijst met drie schalen anoniem afgenomen bij de medewerkers en de leidinggevendenden.

Bevlogenheid. De Nederlandstalige versie van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES) van Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma en Bakker (2002) is afgenomen, bij leidinggevendenden en bij medewerkers, om de mate van bevlogenheid te meten. De schaal is een zelfrapportage vragenlijst bestaande uit 15 items die betrekking hebben op drie subschalen. Deze zijn vitaliteit (vigor), toewijding (dedication) en absorptie (absorption). De subschaal vitaliteit bestaat uit vijf items, een voorbeeld item is ‘Op mijn werk bruis ik van energie’ (Cronbach’s $\alpha = .86$). Toewijding is gemeten met vijf items, een voorbeeld item is ‘mijn werk inspireert mij’ (Cronbach’s $\alpha = .91$). Absorptie is gemeten met vijf items, een voorbeeld item is ‘als ik werk, vliegt de tijd voorbij’ (Cronbach’s $\alpha = .84$). Er zijn zeven mogelijke antwoordcategorieën, namelijk van ‘nooit’ tot ‘altijd/ dagelijks’

Charismatisch leiderschap. Leiderschapstijl is bij leidinggevendenden en werknemers afgenomen met de Nederlandstalige versie van de Charismatic Leadership in Organizations Questionnaire (CLIO) van De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2004). Leidinggevendenden maakten een eigen beoordeling en werknemers beoordeelden hun leidinggevendenden. De CLIO

bestaat uit 27 items die betrekking hebben op vier factoren, namelijk, charismatisch/ op 'empowerment' gericht, autocratisch, transactioneel en passief leiderschap. In dit onderzoek werd de schaal 'charismatisch/ op 'empowerment' gericht leiderschap' getoetst. Deze schaal bestaat uit 11 items, een voorbeeld item is 'Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is' (Cronbach's alpha = .91). De zeven mogelijke antwoordcategorieën waren 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'.

Leader Member Exchange. Tot slot is de Leader Member Exchange vragenlijst (LMX; Liden & Maslyn, 1998) afgenomen bij medewerkers. Hierbij beoordeelden medewerkers de relatie met hun leidinggevend. De vragenlijst bestaat uit 10 items die betrekking hebben op vier subschalen naar de relatie tussen leidinggevend en de werknemers. De subschalen zijn affect, loyaliteit (loyalty), bijdrage (contribution) en professioneel respect (professional respect). Een voorbeeld item is: 'Mijn leidinggevende is het soort persoon die je als vriend zou willen hebben' en er zijn zeven mogelijke antwoordcategorieën, namelijk 'helemaal niet mee eens' tot 'helemaal mee eens'. Cronbach's alpha (= .81) is berekend voor de LMX als geheel, niet per subschaal.

2.3. Data Analyse

De gegevens werden ingevoerd in SPSS 13.0. Hier werd met behulp van partiële correlatie analyse en het mediatie model van Baron en Kenny (Kenny, 2006) de besmettelijkheid van bevlogenheid en de invloed van mediators (charismatisch leiderschap, LMX) getoetst. Besmettelijkheid van bevlogenheid en de invloed van mediators was geconceptualiseerd op afdelingsniveau (groepsniveau). Afdelingen binnen het bedrijf zijn geaggregeerd om de relatie tussen bevlogenheid van leidinggevend per afdeling (medewerkers) meetbaar te maken. De mediator effecten werden in aparte analyses getoetst om de individuele invloed op besmettelijkheid van bevlogenheid verklaarbaar te maken.

De partiële correlatie coëfficiënt maakte het mogelijk om indirecte relaties aan te tonen tussen variabelen, door de correlatie te berekenen tussen twee variabelen als de variantie van een derde mediator variabele verwijderd (uitgepartieerd) zou zijn. Toetsing van het veronderstelde medieërende model is uitgevoerd volgens de, door Baron en Kenny (Kenny, 2006), geformuleerde stappen en voorwaarden. In het model van Baron en Kenny (Kenny, 2006) dient voldaan te zijn aan een viertal voorwaarden, aan de hand van de volgende vier stappen:

In de eerste stap van Baron en Kenny (Kenny, 2006) is getoetst of er een verband bestaat tussen de onafhankelijke variabele (bevlogenheid van leidinggevenden) en de afhankelijke variabele (bevlogenheid van medewerkers). In de tweede stap werd het effect van de onafhankelijke variabele (bevlogenheid van leidinggevenden) op de mediators (LMX, charismatisch leiderschapstijl) getoetst. De eerste twee stappen werden getoetst met eerste (zero) orde correlaties. In de derde stap werd getoetst of de mediators (LMX, Charismatisch leiderschap) voorspellers waren van de afhankelijke variabele (bevlogenheid van medewerkers), gecontroleerd voor de onafhankelijke variabele (bevlogenheid van leidinggevenden). Ten slotte werd in de vierde en laatste stap de partiële correlatie berekend tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele, gecontroleerd voor mediator variabelen (LMX, Charismatisch leiderschap). Aan de hand van de laatste stap werd bepaald of er sprake was van partiële mediatie of volledige mediatie. Bij een partieel mediatie effect wordt het verband tussen bevlogenheid van leidinggevenden en bevlogenheid van medewerkers zwakker. Bij complete mediatie verdwijnt het effect van bevlogenheid van leidinggevenden op de bevlogenheid van medewerkers helemaal, na controle voor het effect van mediator variabelen. De derde en vierde stap zijn getoetst met partiële correlatie coëfficiënten.

Als afhankelijke variabele is bevlogenheid van medewerkers ingevoerd (criterium). Bevlogenheid van leidinggevenden is als onafhankelijke variabele (predictor) ingevoerd en

charismatisch leiderschap en LMX als controle variabelen (mediator). Alle variabelen waren continu, gemeten op ratio niveau.

RESULTATEN

3.1 Groepskenmerken

In de analyses zijn gegevens van 52 afdelingen meegenomen. In tabel 1 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en *t*-waarden van beschrijvende statistieken weergegeven voor alle studievariabelen per groep. De groepen leidinggevenden en medewerkers verschilden gemiddeld van elkaar in leeftijd en bevlogenheid. De gemiddelde leeftijd van leidinggevenden was 30.8 (SD = 7.44) en van medewerkers 24.08 (SD = 8.09); $t(244) = 4.73$, $p > .10$, eenzijdig getoetst. Leidinggevenden laten, vergeleken met medewerkers, gemiddeld significant een hogere mate van bevlogenheid zien. Leidinggevenden beoordeelden zichzelf op vitaliteit ($M = 5.03$, $SD = .66$), toewijding ($M = 5.12$, $SD = .85$), en absorptie ($M = 4.78$, $SD = .77$), terwijl medewerkers zichzelf op vitaliteit ($M = 4.38$, $SD = .89$), toewijding ($M = 4.55$, $SD = 1.11$), absorptie ($M = 4.16$, $SD = 1.06$) ($t = 4.73$, $df = 244$, $p < .10$, eenzijdig getoetst) beoordeelden. Er was geen significant verschil in zelfbeoordeelde charismatisch leiderschap ($M = 5.54$, $SD = .86$) en team beoordeling van charismatisch leiderschap ($M = 5.47$, $SD = .96$); $t(54) = .47$, $p .640$, eenzijdig getoetst) van leidinggevenden. Medewerkers beoordeelden hun LMX relatie gemiddeld ($M = 5.50$, $SD = .76$).

Tabel 1. *Gemiddelden, Standaard deviaties en t-waarden van beschrijvende statistieken voor alle studievariabelen per groep.*

Meting		N	M	SD	T
Leeftijd	Lg	52	30.08	7.44	4,73 (244), $p = ,769$
	Wn	194	24.08	8.29	
Geslacht <u>a</u>)	Lg	52	.19	.40	,27 (249), $p = ,590$
	Wn	199	.18	.38	
<i>Bevlogenheid</i>					
1. Vitaliteit	Lg	52	5.03	.66	4,88 (250), $p = ,029^*$
	Wn	200	4.38	.89	
2. Toewijding	Lg	52	5.12	.85	3,43 (250), $p = ,032^*$
	Wn	200	4.55	1.11	
3. Absorptie	Lg	52	4.78	.77	3,90 (250), $p = ,044^*$
	Wn	200	4.16	1.06	
<i>LMX</i>					
	Wn	200	5.50	.76	
<i>Charismatisch leiderschap</i>					
	Lg	55	5.54	.86	,470 (55), $p = .640$
	Wn	55	5.47	.96	

Noot. a) 1 = man, 2 = vrouw. Lg = leidinggevend, Wn = werknemers. * = $P < .10$, eenzijdig getoetst.

3.2 Hypothese testen

3.2.1 Besmettelijkheid van bevlogenheid

Verwacht werd dat de mate van bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) van leidinggevend positief gerelateerd was aan de mate van bevlogenheid van medewerkers (Hypothese 1). Dit is eveneens de eerste voorwaarde van mediatie. Het toetsen van hypothese 1 werd voor de mediators (charismatisch leiderschap, LMX) in aparte analyses gedaan in verband met verschillende steekproefgrootten voor LMX en charismatisch leiderschap. Tabel

2, 3 en 4 laten eerste (zero) orde en partiële correlaties zien van bevlogenheid van leidinggevend en medewerkers per analyse. In tabel 2 staan de correlaties vermeld voor de analyse met charismatisch leiderschap (zelfbeoordeling) als mediator (N = 48). In tabel 3 staan de correlaties vermeld voor de analyse met charismatisch leiderschap (teambeoordeling) als mediator (N = 48). In tabel 4 staan de correlaties vermeld voor de analyse met mediator LMX (N = 49).

Voor het toetsen van de eerste hypothese werden zero-order correlaties gebruikt (zie tabel 2, 3 en 4). Zero-order correlaties tussen bevlogenheid van leidinggevend en bevlogenheid van medewerkers waren in de charismatisch leiderschap (zelfbeoordeling) en LMX analyses positief en significant (1-zijdige toets) voor vitaliteit, toewijding en absorptie. Zie tabel 2 en 4. In de LMX analyse waren zero-order correlaties voor vitaliteit (.21, $p < .10$), toewijding (.37, $p < .10$) en absorptie (.19, $p < .10$). In de analyse van charismatisch leiderschap (teambeoordeling) werd alleen voor toewijding (.32, $p < .10$) een significant positief effect gevonden. Hypothese 1 wordt hiermee door twee analyses ondersteund voor vitaliteit, toewijding en absorptie, en in één analyse wordt hypothese 1 ondersteund voor toewijding.

3.2.2 Mediator effecten

Om te toetsen of charisma en LMX de relatie tussen bevlogenheid van leidinggevend en medewerkers medeïëren (hypotheses 2 en 3) is mediatie analyse uitgevoerd volgens de stappen van het mediatie model van Baron en Kenny (Kenny, 2006), aan de hand van partiële correlatie analyses. Hierin werden de relaties getoetst tussen mediator en criterium/ predictor, en werden indirecte en directe effecten afgeleid van de controlevariabelen (charismatisch leiderschap, LMX). Het indirecte effect geeft de mate van mediatie aan en wordt beschreven als de vermindering van het effect dat de predictor op de

uitkomst heeft (Kenny, 2006). Het directe effect wordt afgeleid ter bepaling van het partieel mediatie effect. Hiervan is sprake wanneer na het uitpartieëren van de mediator nog steeds een direct effect bestaat.

Charismatisch Leiderschapsstijl - (zelfbeoordeling)

Er werd verondersteld dat bevlogenheid van leidinggevend en samenhangt met charismatisch leiderschap en dat charismatisch leiderschap op zijn beurt samenhangt met bevlogenheid van medewerkers. Daarbij werd een medierende rol verwacht van charismatisch leiderschap in de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend en naar medewerkers toe (Hypothese 2). Tabel 2 laat eerste (zero) orde en partiële correlaties zien, gecontroleerd voor charismatisch leiderschap.

Relatie tussen mediator en predictor / criterium. Er was een positieve significante relatie tussen bevlogenheid van leidinggevend en zelfbeoordeelde charismatisch leiderschap (hypothese 2a), voor vitaliteit ($r = .35, p < .10$) en toewijding ($r = .43, p < .10$). Zelfbeoordeelde charismatisch leiderschap correleerde significant met vitaliteit ($r = .22, p < .10$) van medewerkers (hypothese 2b). Dit geeft ondersteuning voor hypothese 2a, voor vitaliteit en toewijding, en hypothese 2b, voor vitaliteit.

Indirect effect. Het toevoegen van charismatisch leiderschap als mediator variabele gaf een indirect effect voor vitaliteit .08 ($.35 \times .22$).

Geheel of gedeeltelijke mediatie. Een direct significant effect werd gevonden tussen bevlogenheid van leidinggevend en bevlogenheid van medewerkers voor vitaliteit, toewijding en absorptie. Wanneer gecontroleerd werd voor charismatisch leiderschap bleef alleen een effect voor vitaliteit ($r = .15$) bestaan. Aan de eerste drie voorwaarden werd voldaan. Dit duidt op een partieel mediatie effect voor vitaliteit. Kortom, de test met

charismatisch leiderschap als mediator gaf bewijs voor vitaliteit na het uitpartieëren van charismatisch leiderschap. Hypothese 2 wordt in dit onderzoek ondersteund voor vitaliteit.

Tabel 2. *Eerste (zero) orde en partiële correlaties, analyse met charismatisch leiderschap – zelfbeoordeling (n = 48)*

Meting		Bevlogenheid			Charismatisch leiderschapsstijl (Gecontroleerd voor predictor)
		Leidinggevend			
		4. Vitaliteit	5. Toewijding	6. Absorptie	
Bevlogenheid Team					
1. Vitaliteit	Zero-order	.21	.38*	.29*	.22* (.07)
	Partieel	.15	.32*	.23	
2. Toewijding	Zero-order	.08	.34*	.19	.16 (.02)
	Partieel	.02	.30*	.17	
3. Absorptie	Zero-order	.04	.29*	.20	.13 (.02)
	Partieel	-.01	.26*	.18	
Charismatisch leiderschapsstijl					
		.35*	.43*	.17	-

Noot. * = $p < .10$

Charismatisch Leiderschapsstijl - (teambeoordeling)

Een medieërende rol werd verwacht van charismatisch leiderschap in de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers toe (Hypothese 2). Tabel 3 laat eerste (zero) orde en partiele correlaties zien, gecontroleerd voor charismatisch leiderschap zoals beoordeeld door de team.

Relatie tussen mediator en predictor / criterium. Bevlogenheid van leidinggevend bleek significant samen te hangen met charismatisch leiderschap zoals beoordeeld door medewerkers (hypothese 2a), voor toewijding ($r = .21$, $p < .10$). Door het team beoordeelde charismatisch leiderschap correleerde significant met vitaliteit ($r = .50$, $p < .10$), toewijding ($r = .43$, $p < .10$) en absorptie ($r = .44$, $p < .10$) van medewerkers (hypothese 2b).

Indirect effect. Het toevoegen van charismatisch leiderschap als mediator variabele leidde tot een indirect effect voor toewijding .07 (.21 x .32).

Geheel of gedeeltelijke mediatie. Een direct significant effect werd gevonden tussen bevlogenheid van leidinggevend en bevlogenheid van medewerkers voor toewijding. Wanneer gecontroleerd werd voor charismatisch leiderschap (teambeoordeling) bleef deze relatie significant ($r = .26$). Voor het toevoegen van charismatisch leiderschapstijl (teambeoordeling) werd voor toewijding aan alle voorwaarden van het mediatie model voldaan, daaruit blijkt een partieel mediatie effect van charismatisch leiderschap, zoals beoordeelt door medewerkers, voor toewijding. Hypothese 2 wordt in dit onderzoek ondersteund voor toewijding.

Tabel 3. *Eerste (zero) orde en partiele correlaties, analyse met charismatisch leiderschap – teambeoordeling (n = 48)*

Meting		Bevlogenheid Leidinggevend			Charismatisch leiderschapstijl
		4. Vitaliteit	5. Toewijding	6. Absorptie	(Gecontroleerd voor predictor)
Bevlogenheid Team					
1. Vitaliteit	Zero-order	.14	.35*	.21*	.50* (.43*)
	Partieel	.13	.29*	.17	
2. Toewijding	Zero-order	-.01	.32*	.13	.43* (.32*)
	Partieel	-.03	.26*	.08	
3. Absorptie	Zero-order	-.04	.26*	.15	.44* (.34*)
	Partieel	-.06	.26*	.11	
Charismatisch leiderschapstijl					
		.04	.21*	.13	-

Noot. * = $P < .10$.

LMX - (teambeoordeling)

Een medieërende rol werd verwacht van LMX in de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend en naar medewerkers toe (Hypothese 3). Tabel 4 laat eerste (zero) orde en partiële correlaties zien, gecontroleerd voor LMX.

Relatie tussen mediator en predictor / criterium. Hier valt een zwakke niet significante relatie tussen bevlogenheid van leidinggevend en met LMX op (hypothese 3a). Met hypothese 3b werd de invloed van LMX op bevlogenheid van medewerkers getoetst en hier kwamen significante relaties ($p < .10$) naar voren voor vitaliteit (.48), toewijding (.39), en absorptie (.45). Hypothese 3a wordt niet ondersteund, maar hypothese 3b wel. LMX was gerelateerd aan bevlogenheid van medewerkers, maar niet aan bevlogenheid van leidinggevend en. Hierdoor wordt niet voldaan aan de voorwaarden van het model van Baron en Kenny (Kenny, 2006), waardoor partiële mediatie niet kan bestaan voor LMX en hypothese 3 niet ondersteund wordt.

Tabel 4. Eerste (zero) orde en partiële correlaties, analyse met LMX ($n = 49$)

Meting		Bevlogenheid Leidinggevend en			LMX Team (Gecontroleerd voor predictor)
		4. Vitaliteit	5. Toewijding	6. Absorptie	
Bevlogenheid Team					
1. Vitaliteit	Zero-order corr	.21*	.40*	.25*	.48* (.42*)
	Partiële correlatie	.25*	.37*	.23*	
2. Toewijding	Zero-order corr	.08	.37*	.18	.39* (.27*)
	Partiële correlatie	.10	.33*	.15	
3. Absorptie	Zero-order corr	.05	.31*	.19*	.45* (.35*)
	Partiële correlatie	.06	.27*	.17	
LMX Team		-.01	.17	.09	-

Noot. * = $p < .10$

CONCLUSIE

Bevlogenheid (vitaliteit, toewijding, absorptie) van leidinggevend is in twee analyses significant en positief gerelateerd aan bevlogenheid van medewerkers. In de derde analyse werd echter alleen voor toewijding een significante relatie gevonden. Hypothese 1 werd door twee analyses ondersteund voor vitaliteit, toewijding en absorptie, en in één analyse vond hypothese 1 ondersteuning voor toewijding.

Charismatisch leiderschap (zelfbeoordeling) was een partiële mediator voor vitaliteit. Verder lieten vitaliteit en toewijding van leidinggevend een significante relatie zien met charismatisch leiderschap. Eveneens liet charismatisch leiderschap een significante relatie zien met vitaliteit van medewerkers.

Charismatisch leiderschap (teambeoordeling) was een partiële mediator voor toewijding. Toewijding van leidinggevend liet een significante relatie zien met charismatisch leiderschap en charismatisch leiderschap liet eveneens een significante relatie zien met toewijding van medewerkers.

Als medeërende variabele speelde LMX in de besmettelijkheid van bevlogenheid geen rol. LMX was wel significant gerelateerd aan bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) van medewerkers, echter, LMX was niet gerelateerd aan bevlogenheid van leidinggevend.

DISCUSSIE

In dit onderzoek is nagegaan of bevlogenheid van leidinggevend een besmettelijke invloed heeft op bevlogenheid van medewerkers. Er is gekeken hoe enkele specifieke factoren samenhangen met de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevend naar

medewerkers toe. Verondersteld werd dat de besmettelijkheid van bevlogenheid beïnvloed zou worden door charismatisch leiderschap en LMX. De resultaten van het onderzoek ondersteunen gedeeltelijk de hypothesen.

Besmettelijkheid van bevlogenheid

Er werd verwacht dat bevlogenheid besmettelijk zou zijn van leidinggevend naar medewerkers toe. Bevlogenheid van leidinggevend was in twee analyses significant gerelateerd aan de bevlogenheid van medewerkers. In de derde analyse werd een positieve significante relatie gevonden voor toewijding en positieve niet-significante relaties voor vitaliteit en absorptie. Dat de derde analyse geen significante relatie laat zien voor alle schalen van bevlogenheid is wel verklaarbaar. Zo is onderzoek gedaan bij 52 afdelingen, hiervoor is data geaggregeerd, wat altijd een onderschatting geeft van resultaten. Ook was er binnen de steekproef ($N = 52$) een kleine variatie zichtbaar in ingevulde vragenlijsten. Dit kan leiden tot een relatief grote variatie in resultaten doordat gebruik gemaakt is van een kleine steekproef. Hierdoor is het mogelijk kunnen dat de derde analyse geen significante relaties liet zien. De analyses zouden mogelijk allen positief en significant kunnen zijn wanneer een grotere steekproef gebruikt zou worden.

Dat bevindingen grotendeels gelijk zijn aan eerdere onderzoeksbevindingen (o.a. Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004a; Leiter & Harvie, 1997). is een belangrijke bevinding, aangezien het huidige onderzoek verschillend is van opzet dan eerder onderzoek naar de besmettelijkheid van bevlogenheid tussen leidinggevend en medewerkers (Leiter & Harvie, 1997). Zo vond dit onderzoek ten eerste plaats in een commerciële sector in plaats van in de medische sector. Ten tweede was bevlogenheid in onderzoek van Leiter en Harvie (1997) gemeten met een burnout schaal in plaats van met een

bevlogenheidschaal, zoals in dit onderzoek. Bevlogenheid blijkt in een andere arbeidssector en gemeten met een andere vragenlijst eveneens besmettelijk te zijn.

Invloed van mediators

In tegenstelling tot wat verwacht werd, heeft dit onderzoek een beperkte invloed laten zien van LMX op bevlogenheid. Wel kwam uit het onderzoek invloed naar voren van charismatisch leiderschap.

Charismatisch leiderschap

Een partieel mediatie effect werd gevonden voor charismatisch leiderschap (zelfbeoordeling) in de besmettelijkheid van vitaliteit van leidinggevers naar medewerkers toe. Er werd een relatie gevonden tussen bevlogenheid (vitaliteit, toewijding) van leidinggevers en charismatisch leiderschap, en van charismatisch leiderschap aan vitaliteit van medewerkers. Hier kan uit afgeleid worden dat meer vitale en toegewijde leidinggevers zichzelf meer charismatisch leiderschap eigenschappen toeschrijven, en dat vitale charismatische leidinggevers meer vitale medewerkers hebben. Besmettelijkheid van vitaliteit werd minder wanneer gecontroleerd werd voor charismatisch leiderschap. Er kan dus gezegd worden dat de besmettelijkheid van vitaliteit groter is wanneer leidinggevers ook charismatisch zijn. De baas kan hierdoor een belangrijke werkhulpbron genoemd worden, aangezien, ten eerste bevlogenheid van leidinggevers besmettelijk is naar medewerkers toe en ten tweede dat charismatisch leiderschap leidt tot het hebben van meer vitale medewerkers.

Voor charismatisch leiderschap (teambeoordeling) werd steun gevonden voor mediatie in de besmettelijkheid van toewijding van leidinggevers naar medewerkers toe. Toewijding van leidinggevers was gerelateerd aan charismatisch leiderschap en

charismatisch leiderschap was eveneens gerelateerd aan toewijding van medewerkers. Meer toegewijde leidinggevendens kregen meer charismatisch leiderschap eigenschappen toegeschreven door hun medewerkers, en toegewijde, charismatische leidinggevendens hadden meer toegewijde medewerkers. Besmettelijkheid van toewijding werd minder wanneer gecontroleerd werd voor charismatisch leiderschap, dus, charismatisch leiderschap speelde een rol in de besmettelijkheid van toewijding. Kortom, toewijding was meer besmettelijk wanneer een team leidinggevendens charismatisch beoordeelden. Wanneer medewerkers hun toegewijde baas als charismatisch beoordelen dan zijn medewerkers zelf ook meer toegewijd aan hun werk.

Evenals zelf beoordeelt charismatisch leiderschap laat door team beoordeelde charismatisch leiderschap zien dat de baas een belangrijke werkhulpbron kan zijn. Dat er een verschil bestaat in mediatie effect bij zelfbeoordeelde charismatisch leiderschapsstijl ten opzichte van de door team beoordeelde charismatisch leiderschapsstijl is interessant te noemen. Zo blijkt dat leidinggevendens die zichzelf charismatisch beoordelen meer vitale medewerkers hebben, terwijl leidinggevendens die door een team als charismatisch beoordeeld worden meer toegewijde medewerkers hebben. Hieruit kan afgeleid worden dat beide vormen van beoordeling van charismatisch leiderschapsstijl een invloed hebben op de besmettelijkheid van bevlogenheid van leidinggevendens naar medewerkers toe, alleen op een verschillende manier. Blijkbaar hangt zelfbeoordeelde charisma meer samen met vitaliteit en charismatisch leiderschapsstijl toegeschreven door medewerkers hangt meer samen met toewijding. Dat charismatisch leiderschapsstijl (teambeoordeling) meer samen hangt met toewijding van medewerkers zou mogelijk kunnen komen doordat medewerkers meer toegewijd zijn aan charismatisch leidinggevendens. Dat charismatisch leiderschapsstijl (zelfbeoordeling) meer samen hangt met vitaliteit, zou verklaard kunnen worden doordat zoals in eerder onderzoek (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004) naar voren gebracht is,

charismatisch leiders vaker medewerkers hebben die bereid zijn meer werk te verrichten dan verwacht wordt van hen. Dit zou kunnen verklaren waarom charismatisch leiderschap partieel bleek te medieeren voor (vitaliteit, toewijding).

LMX

Eveneens werd verwacht dat LMX zou medieëren in de besmettelijkheid van bevlogenheid en dat LMX gerelateerd zou zijn aan bevlogenheid van leidinggevenden en bevlogenheid van medewerkers. Het huidige onderzoek liet echter geen mediator effecten zien van LMX. Hoewel LMX wel voorspellend was voor de bevlogenheid van het team, was LMX niet voorspellend voor bevlogenheid van leidinggevenden.

Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van mediator effecten van LMX zou de manier waarop LMX gemeten is kunnen zijn. De LMX kwaliteitsrelatie tussen leidinggevenden en ondergeschikten is alleen beoordeeld door medewerkers (op teamniveau) over hun leidinggevenden en niet andersom. Dit zou de hoge significante relatie kunnen verklaren die LMX had met bevlogenheid van medewerkers, terwijl er geen relatie gevonden werd tussen LMX en bevlogenheid van leidinggevenden. Mogelijk zou LMX, beoordeeld door leidinggevenden, juist het tegenovergestelde laten zien. Namelijk een hoge relatie met bevlogenheid van leidinggevenden en niet met bevlogenheid van medewerkers. Aangezien er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een teambeoordeling over de LMX relatie zou als aanbeveling voor toekomstig onderzoek ter controle LMX op basis van wederkerige beoordelingen onderzocht kunnen worden.

Beperkingen

Bij dit onderzoek zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Zo is cross-sectioneel vragenlijst onderzoek uitgevoerd, waardoor geen onderzoek van causale relaties mogelijk is. Om hier meer duidelijkheid over te krijgen zou bijvoorbeeld longitudinaal onderzoek gedaan moeten worden. Een andere limitatie is dat door het aggregeren van de data de steekproef verkleind werd van 649 participanten naar een N van 52 afdelingen voor de beschreven analyses. Het aggregeren van data geeft een onderschatting aan van de resultaten. Exploratief zijn daarom ook analyses uitgevoerd op gedeaggregeerde data. Echter kwamen hier geen sterkere correlaties naar voren. Dit geeft des te meer aan dat het beter zou zijn als onderzoek gedaan zou worden op een grotere steekproef. Als laatste zwakheid van het onderzoek dient vermeld te worden dat niet gecontroleerd kon worden voor de aannames, namelijk voor omgekeerde causale effecten, mediator meetfouten en toegevoegde variabelen. De aannames zijn aangenomen, maar er dient in het licht van causaliteit, meetfouten en toevoegende variabelen opgelet worden bij het interpreteren van de resultaten. Dit betekent bijvoorbeeld dat andere kenmerken van leidinggevend en medewerkers, waar hier niet voor gecontroleerd is, mogelijk eveneens invloed kunnen hebben op de besmettelijkheid van bevlogenheid.

Praktische aanbevelingen

Tot slot nog enkele praktische aanbevelingen die volgen uit het huidige onderzoek. Aangezien wederom een besmettelijke werking van bevlogenheid van leidinggevend naar medewerkers werd bevonden, laat dat het belang zien dat bevlogen leidinggevend hebben voor arbeidsprocessen. Eveneens blijkt bevlogenheid besmettelijk te zijn binnen verschillende arbeidssectoren en speelt charismatisch leiderschap in de besmettelijkheid van vitaliteit en toewijding een belangrijke rol. Wanneer leidinggevend zowel vitaal als charismatisch zijn, zoals zelf beoordeeld, is er meer besmettelijkheid van vitaliteit naar

medewerkers toe. Wanneer leidinggevend en zowel toegewijd als charismatisch zijn, zoals beoordeeld door medewerkers, is er meer besmettelijkheid van toewijding naar medewerkers toe. Leidinggevend kunnen dus fungeren als een belangrijke werkhulpbron door vitaal en/of toegewijd te zijn en charismatisch leiderschap te tonen. Dit heeft namelijk een belangrijke bijdrage in de vitaliteit of toewijding van werknemers. Dat hoog beoordeelde LMX relaties voorspellend zijn voor meer bevlogenheid (vitaliteit, toewijding, en absorptie) van medewerkers is eveneens een belangrijke bevinding. Dit geeft weer aan hoe belangrijk relaties op de werkvloer zijn voor welbevinden van medewerkers. Kortom, het belang van bevlogenheid, charismatisch leiderschap, en LMX relaties, voor arbeidsprocessen waarin gestreefd wordt naar een verhoging van welbevinden van werknemers, is in dit onderzoek aangetoond.

Literatuur

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441–462.

Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 266-289.

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.

Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C. & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.

Duchon, D., Green, S. G. & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.

Dunegan, K. J., Duchon, D. & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18, 59–76.

The Gallup Organisation. (2006). Verkregen 20 September, 2006, van <http://www.gallup.com>.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.

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, 219–247.

Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Science*, 113, 479–487.

Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" But different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.

Harter, J. K., Schmidt, F.L. & Hayes, T. L. (2002). Business- unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes, C.L.M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In Keyes, C.L. & Haidt, J. (Eds.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (pp. 205-224). Washington D.C.

Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.

De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17, 354-382.

Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

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*, 84, 680-694.

Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: Wiley.

Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-786.

Kenny, D.A. (2006). Verkregen 16 Oktober, 2006, van <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>

Landeweerd, J. A. & Boumans, N. P. G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 207–217.

Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.

Leiter, M.P. & Harvie, P. (1997). The correspondence of supervisor and subordinate perspectives on major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 343-352.

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43-72.

Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A. & Salanova, M. (2004). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*.

Mackinnon, D.P., Krull, J.L. & Lockwood, C.M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding, and suppression effect. *Prevention Science*, 1, 173-181.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2006). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*.
- Montgomery, A. J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Den Ouden. (2003). Work-home interface among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, stress, & Coping*, 16, 195-211.
- Nelson, D., Basu, R. & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader–follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5, 103-112.
- Riolli, L. & Savicki, V. (2006). Impact of Fairness, Leadership, and Coping on Strain, Burnout, and Turnover in Organizational Change. *International Journal of Stress Management*, 13, 351–377.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M, Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43-73.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie [Work and well-being. Towards a positive approach in Occupational Health Psychology]. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004a). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Arbeid en Gezondheid*, 17, 89-112.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W.B., Martinez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002a). Burnout and Engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002b). The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen medewerker. *De psycholoog*, 36, 422-428.

Seligman, M.E.P. & Csikzentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work Engagement, and proactive behavior (2003). A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.

Vecchio, R. P. & Gobdel, B. C. (1984). The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.

Wagner, S. E. (2006). Staff Retention: From ‘satisfied’ to ‘engaged’. *Nursing Management*, 37, 24-29.

Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 717–751.

Westman, M., Vinokur, A.D., Hamilton, V.L. & Roziner, I. (2004). Crossover of Marital Dissatisfaction During Military Downsizing Among Russian Army Officers and Their Spouses. *Journal of Applied Psychology*, 89, 769-779.

Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.