



*ZORGT DIENEND LEIDERSCHAP EN
BETEKENISVOL WERK VOOR EXTRA
CREATIVITEIT BIJ WERKNEMERS?*

Auteur: W.J. Kanis-Huizing
Studentnummer: 441935
Universiteit: Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit
Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
Afstudeerrichting: New Business, Innovatie en Entrepreneurship
Afstudeercommissie: Jan van den Ende (coach)
Dirk van Dierendonck (meelezer)
Datum: Augustus 2017



SAMENVATTING

Veel bedrijven leggen de nadruk op innovatie in hun strategie, maar maken desondanks geen optimaal gebruik van de creativiteit van hun medewerkers. Dit ondermijnt hun kracht om te innoveren, want het is de creativiteit van medewerkers die de bron is van nieuwe ideeën, die op hun beurt weer het uitgangspunt vormen voor innovaties.

Doel van dit onderzoek is inzicht te geven aan leidinggevendenden hoe met dienend leiderschap de creativiteit van hun werknemers bevorderd kan worden. Daarbij is specifiek onderzocht of betekenisvol werk als mediator kan functioneren waarmee dienend leiders de creativiteit van hun werknemers kunnen verhogen.

Het belangrijkste resultaat uit dit onderzoek is dat het effect dat dienend leiderschap heeft op de creativiteit van de werknemer volledig loopt via de mediator betekenisvol werk. Dit is voor het eerst op deze manier onderzocht. Uit dit onderzoek is gebleken dat de mate waarin de werknemer zijn leidinggevende ziet als dienend leider een positieve invloed heeft op de creativiteit van de werknemer alsook op betekenisvol werk. Uit de resultaten blijkt dat deze invloed het sterkst is als alle kerndimensies van dienend leiderschap aanwezig zijn. Daarbij is aangetoond dat de kerndimensie zich op de achtergrond houden alleen invloed heeft op creativiteit als de kerndimensie nederigheid ook aanwezig is. De kerndimensie verantwoordelijkheid geven heeft naar de mediërende invloed van betekenisvol werk ook een geringe rechtstreekse invloed op de creativiteit van de medewerker. Ook de invloed van het ervaren van betekenisvol werk door de werknemer op de creativiteit van de werknemer is in dit onderzoek aangetoond.



INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	I
Inhoudsopgave.....	III
Lijst met figuren.....	VI
Lijst met tabellen	VII
1. Inleiding	1
1.1. Aanleiding	1
1.1.1. <i>Innovatie en creativiteit van de werknemer</i>	1
1.1.2. <i>Betekenisvol werk</i>	2
1.1.3. <i>Dienend leiderschap</i>	2
1.2. Probleemstelling	4
1.2.1. <i>Deelvragen</i>	5
1.2.2. <i>Conceptueel model</i>	5
1.3. Doelstelling.....	6
2. Theoretische verkenning	7
2.1. Creativiteit van de werknemer.....	7
2.2. Betekenisvol werk.....	8
2.3. Dienend Leiderschap.....	9
2.3.1. <i>Zich op de achtergrond houden</i>	11
2.3.2. <i>Nederigheid</i>	11
2.3.3. <i>Empowerment</i>	11
2.3.4. <i>Verantwoordelijkheid geven</i>	12
2.3.5. <i>Rentmeesterschap</i>	12
2.4. Dienend leiderschap & creativiteit van de werknemer.....	12
2.4.1. <i>Zich op de achtergrond houden</i>	13
2.4.2. <i>Nederigheid</i>	13
2.4.3. <i>Empowerment</i>	14
2.4.4. <i>Verantwoordelijkheid geven</i>	15
2.4.1. <i>Rentmeesterschap</i>	15
2.5. Dienend leiderschap & betekenisvol werk	15
2.5.1. <i>Zich op de achtergrond houden</i>	16
2.5.2. <i>Nederigheid</i>	16



2.5.3. Empowerment.....	17
2.5.4. Verantwoordelijkheid geven.....	17
2.5.1. Rentmeesterschap.....	18
2.6. Dienend leiderschap, betekenisvol werk & creativiteit van de werknemer	18
2.6.1. Zich op de achtergrond houden.....	19
2.6.2. Nederigheid.....	20
2.6.3. Empowerment.....	20
2.6.4. Verantwoordelijkheid geven.....	21
2.6.5. Rentmeesterschap.....	21
2.7. Hypotheses & hypothese model	22
3. Methodologie	23
3.1. Methode van onderzoek / Onderzoeksmethoden.....	23
3.2. Vragenlijst	23
3.3. Dataverzameling	24
3.3.1. Onderzoekspopulatie.....	24
3.4. Operationalisatie.....	24
3.4.1. Creativiteit van de werknemer.....	24
3.4.2. Betekenisvol werk	25
3.4.3. Dienend leiderschap	26
3.4.4. Controlevariabelen	26
3.4.5. Common method bias.....	27
3.4.6. Voorbereiding van de data.....	27
4. Resultaten.....	28
4.1. Controle variabelen.....	28
4.2. Onderzoeksvariabelen & kerndimensies	29
4.2.1. Factoranalyse.....	29
4.2.2. Betrouwbaarheidsanalyse en beschrijvende statistieken	32
4.2.3. Correlatie-analyse.....	33
4.2.4. Regressie-analyse.....	35
4.3. Resultaten hypothesen	38
4.3.1. Dienend leiderschap & creativiteit van de werknemer	38
4.3.2. Dienend leiderschap & betekenisvol werk	39



4.3.3. Dienend leiderschap, betekenisvol werk & creativiteit van de werknemer	41
5. Discussie.....	43
5.1. Bevindingen & verklaringen	43
5.1.1. Dienend leiderschap & creativiteit van de werknemer	43
5.1.2. Dienend leiderschap & betekenisvol werk	44
5.1.3. Dienend leiderschap, betekenisvol werk & creativiteit	45
5.2. Theoretische implicaties	46
5.3. Praktische implicaties.....	46
5.4. Beperkingen.....	47
5.4.1. Steekproef	47
5.4.2. Betrouwbaarheid en validiteit.....	47
5.4.3. Zelfbeoordeling creativiteit & perceptie dienend leiderschap	48
5.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	48
5.5.1. Zelfbeoordeling creativiteit & perceptie dienend leiderschap	48
5.5.2. Dienen versus leiden	49
5.5.3. Betekenisvol werk	49
5.5.4. Andere aspecten	49
5.6. conclusie	50
6. Dankwoord.....	51
Literatuurlijst.....	i
Bijlage A vragenlijst.....	viii
Bijlage B labeling vragenlijsten in SPSS.....	xvi
Bijlage C SPSS Correlatietabel	xvii
Bijlage D SPSS Regressie stap 1 t/m 3	xviii



LIJST MET FIGUREN

Figuur 1 - conceptueel model	5
Figuur 2 - hypothesemodel	22



LIJST MET TABELLEN

Tabel 1- Hypotheses.....	22
Tabel 2 - Controle variabelen (Algemene karakteristieken van de ondervraagden).....	28
Tabel 3- Kaiser-Meyer-Olkin en Bartlett's test.....	29
Tabel 4 - confirmatieve factoranalyse van de variabelen dienend leiderschap, betekenisvol werk en creativiteit van de werknemer	30
Tabel 5 - Kaiser-Meyer-Olkin en Bartlett's test.....	31
Tabel 6 - confirmatieve factoranalyse van de kerndimensies van dienend leiderschap.....	32
Tabel 7 - Betrouwbaarheid (α), gemiddelde en standaarddeviatie van de onderzoeksvariabelen.....	33
Tabel 8 - Correlatietabel (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, creativiteit van de werknemer, betekenisvol werk, dienend leiderschap, zich op de achtergrond houden, nederigheid, empowerment, verantwoordelijkheid geven en rentmeesterschap).	34
Tabel 9 - Regressietabel	37





1. INLEIDING

1.1. AANLEIDING

1.1.1. INNOVATIE EN CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

Innovatie is van belang voor een goede performance en is daarom steeds belangrijker voor organisaties (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Amabile, 1988; Madjar & Oldham & Pratt, 2002; Zhou & Shalley, 2003). Meer en meer leidinggevendenden realiseren zich, dat in een tijd vol onvoorspelbare technologische doorbraken en veranderende maatschappelijk verhoudingen, innovatie en creativiteit noodzakelijk zijn in een steeds complexere en turbulentere omgeving (Shalley & Gilson, 2004).

Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen creativiteit en innovatie. Creativiteit en innovatie zijn verschillende onderdelen van hetzelfde proces. Creativiteit is het creëren van nieuwe en nuttige ideeën door een individu of door een kleine groep samenwerkende individuen en innovatie de succesvolle implementatie van creatieve ideeën binnen een organisatie (Amabile & Pratt, 2016; Mumford, 2000). Hierbij speelt creativiteit zich in het algemeen vaker af op het individuele - en innovatie op het organisatorische niveau (Oldham & Cummings, 1996). Uit onderzoek blijkt dat creatieve ideeën vanuit alle lagen van een organisatie komen, dit heeft tot gevolg dat organisaties het meest innovatief zijn als ze creativiteit in de gehele organisatie stimuleren (Borins, 2001).

Werknemers zorgen op verscheidene manieren voor innovatie met creatieve bijdragen. Deze bijdragen variëren van baanbrekende ontdekkingen tot kleine verbeteringen in processen (Doctors, 2013). Creativiteit van de werknemer en de innovatie van de organisatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De creativiteit van de werknemers voedt de innovatie en zonder creatieve ideeën valt er niks te implementeren. Creativiteit van de werknemer is het beginpunt van innovatie (Amabile, 2016; George & Zhou, 2001). Daarom is de creativiteit van werknemers essentieel voor organisaties om te kunnen innoveren (Amabile, 1988). Werknemers met een diversiteit aan vaardigheden, kennis, opvattingen en ervaringen zorgen met hun creativiteit voor het genereren van nieuwe ideeën voor producten, diensten, processen en procedures in organisaties (Cheung & Wong, 2011). Hoe meer de organisaties de ideeën en suggesties van hun werknemers proberen te benutten, hoe meer het proces van genereren van ideeën leidt tot meer innovatie, effectiviteit en efficiëntie en hier mee met het overleven van



organisaties (Amabile, 1996; Madjar et al., 2002; Zhou & Shalley, 2003; Anderson, Ptochnik & Zhou, 2014).

1.1.2. BETEKENISVOL WERK

Betekenisvol werk houdt in dat het werk een persoonlijke significantie heeft, zorgt voor persoonlijke groei en een positieve bijdrage levert aan het grotere geheel (Steger, Dik & Duffy, 2012). Betekenisvol werk hebben is iets dat de meeste mensen willen. Onderzoek heeft aangetoond dat het betekenisvol zijn van het werk belangrijker is voor werknemers dan welk ander aspect ook, inclusief salaris en beloningen, kansen op promoties of andere werkomstandigheden. (Cascio, 2003). En sommigen durven te beweren dat betekenisvol werk voor veel werknemers het nieuwe geld is en dat dat hetgene is waar ze naar op zoek zijn in het werk (Erickson, 2011).

Betekenisvol werk zorgt voor intrinsieke motivatie (Hackman & Oldham, 1980; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Werknemers zijn het creatiefst wanneer zij intrinsiek gemotiveerd zijn door het werk (Amabile, 1988). Onderzoek toont aan dat betekenisvol werk de intrinsieke motivatie van werknemers verbeterd en daarmee tevens de creativiteit van de werknemer (Amabile, 2016; Grant & Berry, 2011).

1.1.3. DIENEND LEIDERSCHAP

Dienend leiderschap is een term die bedacht is door Robert Greenleaf (1904-1990). Hij beschrijft dit als volgt: *"Het begint met het natuurlijke gevoel dat men in de eerste plaats wil dienen. Daarna maakt men de bewuste keuze om te proberen te leiden."* (Greenleaf, 2002; p. 27). *De focus van een dienend leider ligt in het dienen van de behoeften van zijn werknemers, waarbij empowerment een belangrijke rol speelt. Op deze manier zet hij zich in om de creativiteit van werknemers te maximaliseren. De kerndimensies van dienend leiderschap zijn: zich op de achtergrond houden, nederigheid, empowerment, rentmeesterschap en verantwoordelijkheid geven* (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; van Dierendonck & Nuijten, 2011). Deze kerndimensies worden in de theoretische verkenning verder toegelicht.



Leiders spelen een belangrijke rol in het vormgeven en het beïnvloeden van betekenisvol werk. Ten eerste dragen leiders de missie en doelen en de identiteit van de organisatie uit, waarmee zij de werknemer's perceptie van de betekenis van hun werk beïnvloeden (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005; Smircich & Morgan, 1982; Rosso et al., 2010). De manier waarop leiders communiceren over en reageren op het werk heeft een belangrijke invloed op de betekenis die werknemers geven aan hun werk (Podolny et al., 2005). Wetenschappelijk onderzoek toont aan hoe verschillende soorten leiderschap, de mate waarin werk wordt ervaren als betekenisvol, kunnen beïnvloeden (Bono & Judge, 2003). Dienend leiderschap zorgt voor een betere balans tussen de behoeften van de organisatie en de behoefte van de werknemer zelf (Sun, 2013). Bij conceptualisaties van dienend leiderschap is het dienen en persoonlijke aandacht prominent aanwezig, waarmee het gevoel van betekenisvol werk vergroot wordt (Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; van Dierendonck & Sousa, 2016). Barbuto en Wheeler (2006) beschrijven dienend leiderschap als een onbaatzuchtige roeping, die de leiders begeestert de behoeften en belangen van anderen boven die van zichzelf, die van de organisatie en boven het dienen van de gemeenschap te plaatsen. Een dienend leider is iemand die de nadruk legt op de groei van de werknemers. Hieruit haalt hij zijn voldoening, hij ziet dit als dé manier om samen te groeien. (Graham, 1991; Greenleaf, 1977/2002; Spears, 1998). Daarbij is de veronderstelling dat dienend leiders de resultaten van de organisatie beïnvloeden door te zorgen voor de ontwikkeling en het welzijn van de werknemers en in het bijzonder door de behoeften van de werknemers te bevredigen (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Chiniara & Bentein, 2016).

Vanwege de belangrijke rol van leiders in de werkomgeving, wordt leiderschap op velerlei gebied gezien als een substantiële factor die de creativiteit van werknemers beïnvloedt. (Amabile & Khaire, 2008, Liden, Wayne, Liao & Meuser, 2014). Creativiteit en innovatie zijn ingewikkelde en opkomende fenomenen die zich in de loop van de tijd steeds verder ontwikkelen en daarom bekwaam leiderschap nodig hebben om de voordelen van de nieuwe en betere manieren van werken te optimaliseren (Anderson, Ptocnik & Zhou, 2014). Onderzoek naar creativiteit van de werknemer heeft aangetoond dat organisatorische en contextuele factoren deze creativiteit kunnen stimuleren of afremmen. Een van de belangrijkste factoren is leiderschap (Oldham & Cummings, 1996; Tierney, Farmer & Graen, 1999). Creativiteit kan door leiders bevorderd worden door deze op een actieve manier aan te moedigen en te ondersteunen. Dit kan door te zorgen voor de juiste middelen, autonomie en een werkomgeving



die het stellen van doelen en risico's nemen aanmoedigt. Hierdoor neemt de intrinsieke motivatie van de werknemer toe waardoor ook de creativiteit van de werknemer vergroot (Shalley & Gilson, 2004; Mumford, 2000; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Oldham & Cummings, 1996). Het concept van dienend leiderschap sluit hierbij aan en heeft recent zijn theoretische significantie en mogelijke substantiële invloed op de creativiteit van de werknemer laten zien (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008; Liden et al., 2014; Yoshida, Sendjaya, Hirst & Cooper, 2014).

Zoals hiervoor al geschetst blijkt uit de literatuur dat dienend leiderschap bijdraagt aan de creativiteit van de werknemer (Yoshida et al., 2014; Hunter, Neubert, Perry, Wit, Penney & Weinberger, 2013). In dit onderzoek wordt gekeken of betekenisvol een mediërende rol heeft bij het vergroten van de creativiteit van de werknemer. Specifiek wordt gekeken naar de verschillende kerndimensies van dienend leiderschap.

1.2. PROBLEEMSTELLING

Innovatie en veranderingen zijn binnen moderne organisaties tegenwoordig structureel nodig, omdat ze te maken hebben met veel onzekerheden in een steeds veranderende omgeving. Omdat creativiteit van de werknemer essentieel is voor de innovatie binnen een organisatie, wordt onderzocht hoe de verschillende kerndimensies van dienend leiderschap van de leidinggevende de creativiteit van de werknemer beïnvloeden. Tevens wordt getoetst wat de mediërende invloed van het hebben van betekenisvol werk hierop heeft.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

**"IN WELKE MATE ZIJN DE VERSCHILLENDE KERNDIMENSIES VAN DIENEND LEIDERSCHAP
EN CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER AAN ELKAAR GERELATEERD
EN IN WELKE MATE HEEFT BETEKENISVOL WERK HIER EEN MEDIËRENDE INVLOED OP?"**

Hierbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

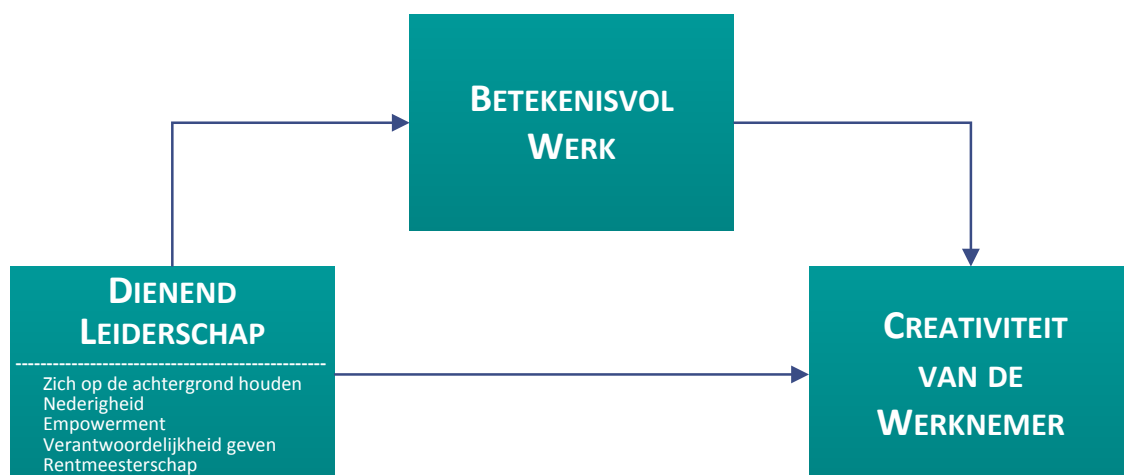


1.2.1. DEELVRAGEN

1. Wat wordt verstaan onder creativiteit van de werknemer? (theorie)
2. Wat wordt verstaan onder betekenisvol werk? (theorie)
3. Wat wordt verstaan onder dienend leiderschap? (theorie)
4. Wat is de relatie tussen (de kerndimensies van) dienend leiderschap en creativiteit van de werknemer? (theorie)
5. Wat is de relatie tussen (de kerndimensies van) dienend leiderschap en betekenisvol werk? (theorie)
6. Wat is de relatie tussen (de kerndimensies van) dienend leiderschap, betekenisvol werk en creativiteit van de werknemer (theorie)
7. In welke mate is (/zijn de kerndimensies van) dienend leiderschap en de creativiteit van de werknemer aan elkaar gerelateerd? (empirisch)
8. In welke mate is (/zijn de kerndimensies van) dienend leiderschap en betekenisvol werk aan elkaar gerelateerd? (empirisch)
9. In welke mate heeft betekenisvol werk een mediërende invloed op de relatie tussen (de kerndimensies van) dienend leiderschap en de creativiteit van de werknemer? (empirisch)

1.2.2. CONCEPTUEEL MODEL

Het conceptueel model ziet er als volgt uit:



Figuur 1 - conceptueel model



1.3. DOELSTELLING

Dit onderzoek heeft tot doel om inzicht te geven aan leidinggevendenden hoe met dienend leiderschap de creativiteit van hun werknemers bevorderd kan worden. Daarbij wordt specifiek onderzocht of betekenisvol werk als mediator kan functioneren waarmee dienend leiders de creativiteit van hun werknemers kunnen verhogen.

Met het empirisch onderzoek naar de relaties tussen de kerndimensies van dienend leiderschap, betekenisvol werk en de creativiteit van de werknemer draagt dit onderzoek ten eerste bij aan de theorie over dienend leiderschap. Dit is belangrijk omdat er, ondanks dat het dienend leiderschap steeds vaker toegepast wordt en populairder wordt binnen profit en non-profit organisaties, nog steeds een tekort aan onderzoek is op dit gebied (Farling, Stone & Winston, 1999; Parris & Peachey, 2013). Pas sinds de laatste 20 jaar wordt er empirisch onderzoek gedaan, daarvoor was de literatuur over dienend leiderschap vooral narratief en daardoor is er nog geen eenduidigheid over dienend leiderschap. Daarom is er een dringende behoefte naar meer gevalideerd theoretisch onderzoek, gebaseerd op de belangrijkste inzichten die er uit de onderzoeken tot nu toe zijn gekomen (van Dierendonck, 2011).

Ten tweede suggereren reviews van leiderschapsliteratuur dat het begrip van hoe leiders betekenisvol werk kunnen bevorderen nog weinig onderzocht is (Glynn & DeJordy, 2010). Dit onderzoek draagt bij aan dit begrip.

Ten derde wordt in dit onderzoek de mediërende rol van betekenisvol werk op de relatie tussen dienend leiderschap en de creativiteit van de individuele werknemer onderzocht. Dit is van belang omdat er ondanks dat er duidelijk bewijs is dat dienend leiderschap bijdraagt aan creativiteit, het volgens Liden et al. (2014) belangrijk en nodig is om onderzoek te doen naar de mediërende mechanismen in de relatie tussen dienend leiderschap en individuele resultaten.

Ten vierde draagt dit onderzoek bij aan de ontwikkeling van de theorie over creativiteit van de werknemer omdat het al dan niet betekenisvol zijn van het werk van de werknemer naar alle waarschijnlijkheid invloed heeft op de creativiteit van de werknemer. Hier is echter nog weinig onderzoek naar gedaan (Amabile, 2016).



2. THEORETISCHE VERKENNING

Deze theoretische verkenning heeft als doel een eerste overzicht te geven van de literatuur, die relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De literatuurstudie is gebaseerd op de verschillende variabelen uit de onderzoeksvraag: *creativiteit van de werknemer*, *betekenisvol werk* en *dienend leiderschap*. In de volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven wat er in de literatuur wordt gezegd over deze variabelen en wat daarbij relevant is voor dit onderzoek. Op basis van de inzichten uit de literatuur worden hypotheses opgesteld. Op basis van deze hypotheses wordt aan het eind van dit hoofdstuk een hypothesemodel opgesteld.

2.1. CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

Creativiteit wordt gezien als een doorlopend proces en niet alleen als een resultaat (Amabile, 1988; Rice, 2006). Het gaat hierbij over het zorgen voor organisatiestructuren en processen die de creativiteit bevorderen, zoals duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, het opbouwen van netwerken, budgettaire vrijheid bij projecten en het ontwikkelen van mensen die met ideeën komen (Rickards, 1993; Javed, Khan, Bashir & Arjoon, 2017). De creativiteit van een organisatie kan beschreven worden als het produceren van waardevolle en bruikbare nieuwe producten, diensten, ideeën, procedures of processen door individuen die samenwerken in een complex systeem (Woodman et al. 1993).

Creatieve ideeën kunnen worden bedacht door werknemers in elke baan en op elk niveau van de organisatie, daarom is het belangrijk dat de creativiteit van de werknemer in de hele organisatie gestimuleerd wordt (Borins, 2001). De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat elk individu creativiteit in zich heeft, hoewel sommige mensen deze aanleg niet gebruiken of niet ontwikkeld hebben. Zo kunnen omgevingsfactoren creatief denken onderdrukken. In sommige banen is creativiteit niet vereist of wordt de creativiteit niet toegelaten omdat er aan strenge vastgestelde werkregels moet worden voldaan. Er is ook significant bewijs dat sommige mensen en organisaties creativiteit zien als negatief en onbelangrijke afleiding van het werk (MacKenzie, 1998). Creatieve werknemers hebben een sterke prestatiedrang. Ze zijn geneigd zelfstandig te zijn en hun eigen ideeën te volgen, zonder zich druk te maken over sociale opvattingen van bepaalde vormen van gedrag of hoe anderen ze zullen zien (Mumford, 2000). Hierbij zijn een flexibele mindset en de bereidheid om risico's te nemen, essenti-



ele eigenschappen van werknemers om nieuwe ideeën voor te dragen die tegen de gevestigde orde ingaan (Oldham, & Cummings, 2003; Tierney et al., 1999). Werknemers zijn het creatiefst wanneer zij hoofdzakelijk intrinsiek gemotiveerd zijn vanwege interesse, plezier en uitdagingen in het werk zelf (Amabile, 1988). Over het algemeen zal eensgezindheid creativiteit verhinderen (Amabile, 1996).

Samengevat kan de creativiteit van de werknemer beschreven worden als het creëren van waardevolle en voor de organisatie bruikbare nieuwe producten, diensten, ideeën, procedures of processen door een individu (Farmer, Tierney & Kung-Mcintyre., 2003).

2.2. BETEKENISVOL WERK

De meeste mensen willen graag dat hun carrière en werk meer is dan een simpele manier om geld te verdienen of hun tijd te verdrijven. Ze willen dat hun werk wat betekent (Steger et al., 2012; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995). Werknemers die betekenisvol werk ervaren zullen zich meer betrokken voelen en beter presteren (Wrzesniewski, 2003). Pratt en Ashforth (2003) suggereren dat wanneer geleerden naar 'betekenisvol werk' refereren, ze gewoonlijk verwijzen naar de betekenis die werknemers zelf aan hun werk toekennen. Betekenisvol werk is het resultaat van zin geven aan het werk of wat het voor de werknemer betekent. Het is een individuele interpretatie wat het werk voor de werknemer betekent of de rol die het werk speelt in het leven van de werknemer. Bijvoorbeeld: werk is een salaris, een hogere roeping, iets te doen of een onderdrukking. Percepties over betekenis worden uiteindelijk bepaald door elk individu afzonderlijk, hoewel ze ook beïnvloed worden door de omgeving of sociale context (Amabile, 2016; Wrzesniewski et al., 2003). Betekenisvol werk wordt gerelateerd aan werk dat kenmerken heeft zoals taakvariatie, persoonlijke betekenis, feedback en autonomie (Hackman & Oldham, 1980; Piccolo & Colquitt, 2006).

Betekenisvol werk wordt als volgt gedefinieerd: het is niet alleen werk dat wat betekent voor de werknemer zelf, maar ook werk dat naast dat het belangrijk gevonden wordt een positieve waarde heeft voor de werknemer (Rosso et al., 2010). Deze positieve waarde kan een positieve betekenis voor de werknemer en zijn omgeving hebben. Daarnaast kan het betekenisvol zijn doordat het bijdraagt aan een hoger doel. Steger et al. (2012) hebben drie aspecten van betekenisvol werk geïdentificeerd:



Ten eerste *werk dat subjectief gezien van betekenis is*. Dit gaat over werk dat op een bepaalde manier als positief en belangrijk wordt gezien (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010). Wanneer werk als betekenisvol wordt gezien dan betekent dat niet dat werknemers het altijd als aangenaam ervaren. (Lepisto & Pratt, 2017). Werk dat bijvoorbeeld verplichtingen en offering met zich meebrengt kan gezien worden als betekenisvol, maar niet altijd als plezierig of aangenaam (Bunderson & Thompson, 2009). Betekenisvol werk is een subjectieve ervaring en heeft dus een persoonlijke betekenis (Rosso et al., 2010).

Ten tweede *werk dat een positieve betekenis geeft aan het leven van de werknemer*. Er is een overlap tussen iemands werk en iemands levenswerk (Michaelson, 2005). Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat werk vaak betekenis geeft aan het leven in zijn geheel (Steger & Dik, 2010). Betekenisvol werk kan mensen helpen hun begrip van zichzelf en de wereld om hen heen te vergroten, waardoor hun persoonlijke groei wordt gefaciliteerd. Dit aspect bevat het betekenisvol zijn van werk in de bredere context van het leven van de werknemer (Steger et al., 2010).

Ten derde *werk dat bijdraagt aan een hoger doel of het grotere geheel*. De wens om een positieve bijdrage te leveren aan het grote geheel is consequent verbonden met het ervaren van betekenisvol werk (Grant, 2007), net als de bijbehorende roeping (Dik & Duffy, 2009). Dit aspect geeft het algemene idee weer dat werk betekenisvol is als het een bredere impact heeft op anderen (Steger et al. 2012).

Samengevat is betekenisvol werk, werk dat subjectief gezien van betekenis is en de potentie heeft om een hoger doel of een groter goed te dienen en betekenis geeft aan het leven van de werknemers (Steger et al., 2012).

2.3. DIENEND LEIDERSCHAP

Dienend leiderschap vindt haar oorsprong in de essays geschreven door Greenleaf in 1970 (2002). Greenleaf ziet een groot leider in eerste plaats als dienend: "*Het begint met het natuurlijke gevoel dat men in de eerste plaats wil dienen. Daarna maakt men de bewuste keuze om te proberen te leiden.*" (Greenleaf, 2002; p. 27). Dienend leiderschap is een 'contradictio in terminis'. Het traditionele idee van leiderschap is dat leiders invloed uitoefenen en dat volgers vol-



gen, niet dat van leiders die dienend zijn. Kan een leider tegelijkertijd invloed uitoefenen op zijn volgers en zijn volgers dienen (Northouse, 2016)? De belangrijkste kenmerken van dienend leiderschap zijn volgens Greenleaf (2002) dat de dienend leider verder gaat dan zijn eigenbelang en een 'primus inter pares' (eerste onder zijn gelijken) is. Aangezien dienend leiders het welzijn van hun volgers boven hun eigenbelang stellen, ligt hun kracht in het dienen van anderen. Daardoor worden dienen en leiden nagenoeg uitwisselbaar (van Dierendonck, 2011). Greenleaf (1977) benadrukt dat een dienend leider niet hetzelfde is als onderdanig zijn en dat dergelijke leiders ook initiatief en risico's moeten nemen en zelf verantwoordelijkheid moeten dragen voor hun werk om echt effectief te zijn. Een dienend leider initieert, geeft de richting en de structuur, en neemt het risico dat er dingen mis kunnen gaan maar wel met de kans op succes (Greenleaf, 2002). Dit houdt in dat dienend leiderschap balanceert tussen een nederige dienstverlenende houding en gedrag dat tot actie en effectiviteit leidt. Dienend leiderschap heeft derhalve twee kanten, het dienen en het leiden die naast elkaar bestaan en elkaar versterken (Sousa & van Dierendonck, 2017).

Na Greenleaf's beschrijving (1977) van dienend leiderschap zijn veel narratieve beschrijvingen gemaakt van hoe dienend leiderschap zou moeten werken. Dat is tegelijk ook de beperking in de literatuur over dienend leiderschap, dat tot voorkort vooral beschrijvend en nauwelijks empirisch was (Northouse, 2016). Pas in de laatste twee decennia wordt er empirisch onderzoek gedaan onder andere door Russell & Stone (2002), Liden et al. (2008) en van Dierendonck (2011) (Chiniara & Bentein, 2016), maar er is nog altijd geen consensus over de definitie voor dienend leiderschap. Dit gebrek aan consensus zorgt voor verwarring tussen de onderzoekers, die hierdoor hun eigen variaties van definities en theoretisch modellen maken (van Dierendonck, 2011). Daarbij betoogde Greenleaf (1977) dat dienend leiderschap een innerlijke levenslange reis is, waarmee hij wilde zeggen dat de betekenis van dienend leiderschap tijdens iemands leven kan veranderen. Dé definitie van dienend leiderschap bestaat derhalve niet.

Wel zijn er meerdere verschillende en overlappende conceptuele modellen en meetmethoden van dienend leiderschap. De "Servant Leadership Survey" (SLS) van van Dierendonck & Nuijten (2011) lijkt daarvan degene die het meest nauwgezet de oorspronkelijke tweezijdige kwaliteiten: het dienen en het leiden zoals Greenleaf deze beschreven heeft in zich heeft. Hieruit is een subset van 5 kerndimensies van dienend leiderschap ontstaan. Het gedrag van dienend



leiderschap is onder te verdelen in: *dienen*: met de kerndimensies: zich op de achtergrond houden en nederigheid en *leiden*: met de kerndimensies empowerment, verantwoordelijkheid geven en rentmeesterschap. Deze subset van eigenschappen van dienend leiderschap zijn gebaseerd op een analyse van de literatuur over dienend leiderschap en interviews met dienend leiders (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011; van Dierendonck & Nuijten 2011; Sousa & van Dierendonck, 2017). Deze vijf kerndimensies van dienend leiderschap worden hieronder beschreven:

2.3.1. ZICH OP DE ACHTERGROND HOUDEN

Zich op de achtergrond houden, gaat over de mate waarin de dienend leider de behoeften en belangen van anderen op de eerste plaats en boven die van zichzelf kan stellen. Waarbij de dienend leider anderen ondersteuning, erkenning en waardering kan geven, zonder deze zelf te verwachten (van Dierendonck, 2011). De dienend leider trekt zich tevens terug op de achtergrond als de taak volledig is uitgevoerd (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

2.3.2. NEDERIGHEID

Nederigheid in leiderschap start met het zelfbewustzijn dat iedereen sterke en zwakke punten heeft. Het gaat hierbij over het aspect van dienend leiderschap dat de leider toestaat gericht te zijn op anderen in tegenstelling tot een zelf-focus of organisatie focus. Bescheiden leiders erkennen hun eigen beperkingen en vragen anderen hun daarbij te helpen. Nederigheid gaat over het vermogen van de leider om zijn fouten en tekortkomingen te erkennen, kritiek en bijdragen van anderen te accepteren en ervoor open te staan om hiervan te leren. (Dennis & Bocarneo, 2005; Morris & Céleste & Brotheridge & Urbanski, 2005; Owens, Johnson, & Mitchell, 2012). Nederigheid en dienend leiderschap zijn onverklaarbaar aan elkaar gelinkt en zijn onafscheidelijk. De essentie van dienen van anderen wordt door dienende leiders getoond door nederigheid.

2.3.3. EMPOWERMENT

Empowerment gaat over het delen van de macht en het gezag om beslissingen te nemen. Empowerende leiders helpen hun volgers om problemen zelf op te lossen, in plaats van dat zij oplossingen voorschrijven. Ze moedigen hun werknemers aan hun talenten te gebruiken en met nieuwe ideeën te komen. Tevens geven ze hun werknemers mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren en zichzelf te ontwikkelen (Konczak & Stelly & Trusty, 2000; van Die-



rendonck, 2011). Met empowerment kunnen leiders ervoor zorgen dat de hiërarchische structuren vervangen worden door semi zelfstandige of zelfsturende teams en hiermee de flexibiliteit, efficiency en creativiteit van organisatie vergroten (Arnold, Turner, Kelloway & McKee, (2007).

2.3.4. VERANTWOORDELIJKHEID GEVEN

Met de kerndimensie verantwoordelijkheid geven geeft de dienend leider richting, waarbij hij rekening houdt met de specifieke capaciteiten van de werknemers, hun individuele behoeften en mogelijkheden (Sousa & van Dierendonck, 2017). Verantwoordelijkheid geven houdt in dat de dienend leider borgt dat de individuele werknemers en teams zich verantwoordelijk voelen voor de prestaties waar zij invloed op hebben en voor de manier waarop zij hun taken uitvoeren (van Dierendonck & Nuijten, 2011; Page & Wong, 2000).

2.3.5. RENTMEESTERSCHAP

Rentmeesterschap betreft het zorgen dat de organisatie en zijn werknemers een belangrijke bijdrage leveren aan de maatschappij en aan het grotere geheel (Barbuto & Wheeler, 2002; Sousa & van Dierendonck, 2017). De leiders proberen vooral een bijdrage te leveren aan de maatschappij meer dan aan de organisatie (Barbuto & Wheeler, 2006). Door het juiste voorbeeld te geven kunnen dienend leiders anderen stimuleren om in het gezamenlijke belang te handelen (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Daarbij zorgt de dienend leider voor het opzetten van een uitgebreid raamwerk en daarbij behorende consistente maatregelen waarmee voorzien wordt in het betekenisvol maken van het werk (Sousa & van Dierendonck, 2017).

In de paragrafen over de relatie van creativiteit van de werknemer en betekenisvol werk, met dienend leiderschap zal dienend leiderschap per kerndimensie beschreven worden. Tevens zullen er op basis van de bevindingen in de literatuur hypotheses worden benoemd.

2.4. DIENEND LEIDERSCHAP & CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij het ontwikkelen van de creativiteit van de werknemer. De manier waarop de leidinggevende communiceert over de verwachtingen, van zowel de organisatie als van de leidinggevende zelf, ten aanzien van de creativiteit van werknemers bepaalt hoe de werknemer deze verwachtingen omzet in wenselijk creatief werkge-



drag (Tierney & Farmer, 2004). Deze uitingen van de leidinggevende naar de werknemers zorgen voor positieve omstandigheden om creativiteit van de werknemer bespreekbaar te maken in de toekomst en stimuleren dat de werknemer eerder uitdagingen aangaat om creatief te zijn (Tierney & Farmer, 2011).

Onderzoek van Yoshida et al. (2014) toont aan dat dienend leiderschap gunstig is voor de individuele relatie van de werknemer met de leider. Dit bevordert zowel de creativiteit van de werknemer als de teaminnovatie.

H1 Er is een positieve relatie tussen *dienend leiderschap* en *creativiteit van de werknemer*.

2.4.1. ZICH OP DE ACHTERGROND HOUDEN

De kerndimensie zich op de achtergrond houden gaat over dat de dienend leider het belang van de werknemers op de eerste plaats zet en hen helpt met het vergroten van hun prestaties. Daarbij zal de dienend leider zich ook terugtrekken als een opdracht succesvol is voltooid. Samen met de kerndimensie nederigheid, zorgt het zich op de achtergrond houden ervoor dat er een inspirerende omgeving gecreëerd wordt waar ook fouten gemaakt mogen worden. Dit zorgt voor een sociaal klimaat dat experimenteren en creativiteit stimuleert (van Dierendonck & Rook, 2010).

H1-A Er is een positieve relatie tussen de DL (dienend leiderschap) kerndimensie *zich op de achtergrond houden* en *creativiteit van de werknemer*.

2.4.2. NEDERIGHEID

Leidinggevendens die zich nederig opstellen zorgen voor intellectuele prikkels voor hun werknemers en stimuleren daarmee de creativiteit en het out of the box denken van de werknemers. Daarnaast onthouden leidinggevendens die zich nederig opstellen zich van openbaar kritiek op fouten en ideeën als die afwijken van de leidinggevende zelf. En nemen ze hun werknemers mee in het identificeren van problemen zodat deze hier vervolgens oplossingen voor kunnen bedenken (Bas & Avolio Morris & Céleste & Brotheridge & Urbanski, 2005). Nederigheid kan ervoor zorgen dat de focus van de werknemers verandert van het geen fouten



mogen maken naar het meer durven uitproberen. Dit bevordert het creatief gedrag van werknemers (Neubert et al., 2008; Liden et al., 2014).

H1-B Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *nederigheid* en *creativiteit van de werknemer*.

2.4.3. EMPOWERMENT

Empowerment van de leidinggevende geeft werknemers helderheid in het belang van het werk, zorgt voor het mogen deelnemen in de besluitvorming, het vertrouwen in het neerzetten van een goede prestatie en voor het wegnemen van bureaucratische restricties (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005). Voorgaande punten zijn mede met het zorgen voor een gevoel van autonomie belangrijke condities voor creatieve resultaten (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004). Empowerment van de leidinggevende geeft de bevoegdheid aan de werknemer, om zonder toezicht of interventies, besluiten te nemen en acties uit te voeren (Jung, Chow & Wu, 2003). Een dergelijke vorm van delegeren helpt bij het opzetten van een werkcontext waarin een werknemer wordt aangemoedigd om verschillende creatieve alternatieven te verkennen, alvorens er wellicht zicht is op een levensvatbare creatieve oplossing (Amabile et al., 2004).

Met empowerment focust de dienend leider zich op de behoeften en ontwikkeling van de werknemer (Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, & Liao, 2015). Met deze focus helpt de dienend leider de werknemers om te floreren in de werkomgeving, wat de creativiteit van werknemers in gang zet (Yang, Liu, & Gu, 2017). De focus van de leidinggevende op de ontwikkeling van de werknemers leidt tot positieve emoties. Positieve emoties vergroten de aandacht en kennis, wat leidt tot een grotere variatie van oplossingen voor problemen. Hiermee wordt de kans op creativiteit vergroot. Onderzoek bevestigt dat door positieve emoties de creativiteit toeneemt (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Fredrickson, 1998). Als zodanig zullen de positieve emoties die voortkomen uit aandacht voor de ontwikkeling van de werknemers door de dienend leider, de creativiteit van de werknemer bevorderen.

H1-C Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *empowerment* en *creativiteit van de werknemer*.



2.4.4. VERANTWOORDELIJKHEID GEVEN

Werknemers zullen eerder creatieve activiteiten ontplooiën als zij zich eigenaar voelen van de problemen die ze tijdens het werk tegenkomen (Parker, Wall & Jackson, 1997; Dorenbosch, Engen & Verhagen, 2005). Als werknemers zich persoonlijke sterk verantwoordelijk voelen voor werkgerelateerde veranderingen, zullen zij zich geroepen voelen om hierin bij te dragen, omdat dit persoonlijke voldoening en succes geeft (Frese et al., 1996; Morrison and Phelps, 1999; Dorenbosch et al., 2005). Tevens is er wetenschappelijk bewijs dat er een positieve relatie is tussen het voelen van eigenaarschap van het productieproces en verbetervoorstellen van werknemers (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington, 2000; Dorenbosch et al., 2005).

H1-D Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *verantwoordelijkheid geven* en *creativiteit van de werknemer*.

2.4.1. RENTMEESTERSCHAP

Een studie van Kuppelwieser (2011) vond een hoog significante relatie tussen rentmeesterschap en creativiteit. Rentmeesterschap als gedrag en niet als leiderschapsstijl zorgt voor een andere kijk op manieren om creativiteit te bevorderen. Het rentmeesterschap waar ze in deze studie naar verwijzen gaat over de belangrijkste richting die de leidinggevende geeft, niet over een leiderschapsstijl. Dit rentmeesterschap wordt overgebracht en overgenomen door de werknemers. Werknemers die rentmeesterschap bij hun leidinggevende ervaren, veranderen hun gedrag. Rentmeesterschap is daarmee inspirerend en motiveert werknemers om creatief te zijn en de leidinggevende wordt een modelvoorbeeld om na te streven.

H1-E Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *rentmeesterschap* en *creativiteit van de werknemer*.

2.5. DIENEND LEIDERSCHAP & BETEKENISVOL WERK

Onderzoekers hebben onderzocht hoe verschillende soorten leiderschap de mate waarin werk wordt ervaren als betekenisvol beïnvloeden (Bono&Judge, 2003; Piccolo&Colquitt, 2006). Dienend leiderschap met de primaire focus op het dienen en op de behoeften en persoonlijke groei van de werknemers zijn beter in het zorgen voor een goede balans tussen de



behoefte van de individuele medewerkers en de organisatie (Sun, 2013; van Dierendonck & Sousa, 2016). Dienend leiders zorgen voor betekenisvol werk door een combinatie van persoonlijke aandacht en door hun vermogen om de betekenis van het werk te verbinden met een plaatje dat verder gaat dan de organisatie (van Dierendonck & Sousa, 2016).

H2 Er is een positieve relatie tussen *dienend leiderschap* en *betekenisvol werk*.

2.5.1. ZICH OP DE ACHTERGROND HOUDEN

Bij conceptualisaties van dienend leiderschap is het dienen prominent aanwezig (Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2004). Barbuto en Wheeler (2006) beschrijven dienend leiderschap als een onbaatzuchtige roeping, die de leiders begeestert de behoeften en belangen van anderen boven die van zichzelf, die van de organisatie en boven het dienen van de gemeenschap te plaatsen. Een dienend leider is iemand die de nadruk legt op de groei van de werknemers, hieruit haalt hij zijn voldoening, hij ziet dit als dé manier om samen te groeien. (Graham, 1991; Greenleaf, 1977/2002; Spears, 1998; Nuijten, 2012). Het gedrag van de dienend leiders dat de nadruk legt op de behoeften van de werknemers en het dienen van de gemeenschap (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004) draagt in alle waarschijnlijkheid positief bij aan de perceptie door de werknemer van betekenisvol werk.

H2-A Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *zich op de achtergrond houden* en *betekenisvol werk*.

2.5.2. NEDERIGHEID

Nederige leiders versnellen het leren en groeien door: te laten zien dat ze graag willen leren, door open te zijn over hun fouten en beperkingen en door actief sterktes van anderen aan te moedigen. Dit leidt tot een verhoogd gevoel van persoonlijke vrijheid en betrokkenheid bij werknemers (van Dierendonck & Patterson, 2015). Onderzoek van Owens & Hekman (2012) suggereert dat de bereidheid van nederige leiders om de taken van hun werknemers vorm te geven, de perceptie van het van betekenis en belang zijn van de werktaken vergrootte. Nederige leiders werden ook beschouwd als bedreven in het op de juiste plaats zetten van werknemers en het kapitaliseren van de unieke vaardigheden van werknemers, hiermee wordt bij



deze werknemers een passie opgewekt over wat ze doen en daarmee voor betekenisvol werk voor de werknemer.

H2-B Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *nederigheid* en *betekenisvol werk*.

2.5.3. EMPOWERMENT

Empowerment zorgt ervoor dat werknemers de doelen van hun werk begrijpen en hoe hun eigen werk daaraan bijdraagt. De social cognitief theorie suggereert dat toegang tot informatie bijdraagt aan zelfwerkzaamheid (Gist & Mitchell, 1992). Toegang tot informatie geeft ook "betekenisgeving" wat vooral belangrijk in tijden van grote onzekerheid (Weick, 1979). Informatie over de visie van de organisatie is belangrijk, omdat het een gevoel van betekenis geeft en een doel (Conger & Kanungo 1988). Tevens verbetert het de individuele mogelijkheden om beslissingen te beïnvloeden en te nemen die aansluiten op de doelen, visie en missie van de organisatie (Lawler, 1992).

H2-C Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *empowerment* en *betekenisvol werk*.

2.5.4. VERANTWOORDELIJKHEID GEVEN

Het geven van verantwoordelijkheid is een essentieel element van effectief en positief leiderschap. Verantwoordelijkheid zorgt niet alleen voor het geven van betekenis, maar ook voor zelfbeschikking, een gevoel van bekwaamheid en autonomie, en is daarmee een manier om zelfrespect te krijgen (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

H2-D Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *verantwoordelijkheid geven* en *betekenisvol werk*.



2.5.1. RENTMEESTERSCHAP

Rentmeesterschap is de kerndimensie die ervoor zorgt dat het gemeenschappelijke belang en het grotere geheel in ogenschouw worden genomen en daarmee wordt een veelomvattend kader gecreëerd om betekenis aan het werk te geven (Sousa & van Dierendonck, 2017). Rentmeesterschap zorgt voor begrip van de werknemers voor de volle betekenis van hun werk in een bredere organisatorisch en maatschappelijk perspectief, waarmee het betekenis en significantie geeft en uiteindelijk leidt tot een gevoel van trots op iemands werk en organisatie (Sousa & van Dierendonck, 2014). Dienend leiders zijn gericht op de ontwikkeling van de werknemers en op het bijdragen aan de gemeenschap (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004). Dit leidt tot het bevorderen van betekenisvol werk voor de werknemers, doordat dienend leiders de werknemers helpen met ontplooiën, groeien en met het nastreven van hun idealen.

H2-E Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *rentmeesterschap* en *beteke-nisvol werk*.

2.6. DIENEND LEIDERSCHAP, BETEKENISVOL WERK & CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

Onderzoek heeft aangetoond dat werknemers betekenis kunnen vinden in creatief werk en dat betekenisvol creatief werk de werktevredenheid en betrokkenheid vergroten en daarmee de prestaties van de werknemers (Cohen-Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009). Dit geldt vooral voor werknemers die geloven dat ze creatief kunnen zijn in hun werk.

Amabile (2016) heeft een dagboekonderzoek gedaan waarbij de meeste opvallende uitkomst was dat het principe van vooruitgang in het werk zorgt voor de meest positieve subjectieve ervaringen, het meest prominent daarbij is vooruitgang in betekenisvol werk. Deze vooruitgang kan op individueel, team of organisatie niveau zijn, zolang de werknemer op individueel niveau zich ervan bewust is. Tegenslag of achteruitgang daarentegen zorgt voor subjectieve negatieve ervaringen. Een hoofdaspect van deze subjectieve ervaringen is dat, wat ook al in eerder onderzoek is aangetoond (Amabile, 1997), de intrinsieke motivatie van de werknemer cruciaal is voor de creativiteit van de werknemer. Vooruitgang beïnvloedt mensen het sterkst wanneer het werk zelf betekenisvol is.



Hoewel er weinig onderzoek over dit onderwerp is, geven aanwijzingen uit onderzoek naar creativiteit en betekenisvol werk een aantal hoofdverbanden aan: de rol van betekenisvol werk bij het behoud van het creatieve proces via het effect op intrinsieke motivatie; de rol van betekenisvol werk bij het bijdragen aan en het behoud van vooruitgang; de mediërende rol van betekenisvol werk in de relatie tussen de communicatie van leider over innovatie en het creatieve proces en over de vooruitgang hiervan en de daarbij behorende acties van de leider (Amabile, 2016). Uit onderzoek van Neubert et al. (2008) blijkt dat dienend leiderschap de creativiteit van de medewerker bevordert.

De veronderstelling is dat het effect dat dienend leiderschap heeft op de creativiteit van de werknemer slechts voor een deel via betekenisvol werk tot stand komt. In de literatuur worden namelijk ook andere aspecten genoemd die invloed uitoefenen op de creativiteit van de werknemer. Dit zijn onder andere intrinsieke en interactieve extrinsieke motivatie, zelfwerkzaamheid, autonomie, het open staan voor uitdagingen, nauwgezetheid en de complexiteit van het werk (Amabile & Pratt, 2016; Yang et al., 2017). Deze veronderstelling wordt ook meegenomen bij de overige hypotheses (H3-At/mD) in deze paragraaf.

H3 *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen dienend leiderschap en creativiteit van de werknemer.*

2.6.1. ZICH OP DE ACHTERGROND HOUDEN

Zich op de achtergrond houden staat samen met de kerndimensie nederigheid aan de dienende kant van dienend leiderschap. Met het zich op de achtergrond houden legt de dienend leider nadruk op de behoeften en groei van de werknemer en het dienen van de samenleving (Barbuto & Wheeler, 2006; Ehrhart, 2004). De dienend leider ziet dit als de manier om samen te groeien. Door de nadruk hierop te leggen zorgt de dienend leider ervoor dat er een inspirerende omgeving geschapen wordt. Waardoor een sociaal klimaat gecreëerd wordt dat creativiteit en experimenteren bevordert (van Dierendonck & Rook, 2010).

H3-A *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie zich op de achtergrond houden en creativiteit van de werknemer.*



2.6.2. NEDERIGHEID

Nederige leiders laten zien dat ze graag willen leren, door open te zijn over hun fouten en beperkingen en door actief sterktes van anderen aan te moedigen. Dit leidt tot een verhoogd gevoel van persoonlijke vrijheid en betrokkenheid bij werknemers (van Dierendonck & Patterson, 2015). Dit gevoel draagt bij aan betekenisgeving aan het werk en is belangrijk voor de creativiteit van de werknemers, omdat creatieve werknemers geneigd zijn zelfstandig te zijn en hun eigen ideeën te volgen, zonder zich druk te maken over sociale opvattingen of hoe anderen ze zullen zien (Mumford, 2000). Nederige leiders zijn daarnaast bedreven in het op de juiste plaats zetten van werknemers en het profiteren van hun unieke vaardigheden, hiermee wordt bij deze werknemers gezorgd voor betekenisvol werk (Owens & Hekman, 2012). Dit zorgt tevens voor intellectuele prikkels en de dienend leider stimuleert daarmee de creativiteit en het out of the boxdenken van de werknemers.

H3-B *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie nederigheid en creativiteit van de werknemer.*

2.6.3. EMPOWERMENT

Empowerment is gericht op de groei en ontwikkeling van de werknemer (Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, & Liao, 2015). Hiermee helpt de dienend leider de werknemers zich tot doel te stellen om te floreren in de werkomgeving. Dit draagt bij aan het betekenisvol zijn van het werk (Steger et al., 2010) en zet de creativiteit van werknemers in gang (Yang et al., 2017). De focus van de leidinggevende op de ontwikkeling van de werknemers leidt tot positieve emoties. Positieve emoties vergroten de aandacht en kennis, wat leidt tot een grotere variatie van oplossingen voor problemen. Hiermee wordt de kans op creativiteit vergroot. Onderzoek bevestigt dat door positieve emoties de creativiteit toeneemt (Amabile et al., 2005; Fredrickson, 1998). Als zodanig zullen de positieve emoties die voortkomen uit aandacht voor de ontwikkeling van de werknemers door de dienend leider, de creativiteit van de werknemer bevorderen. Samen met het gegeven dat werk dat op een bepaalde manier als positief en belangrijk wordt gezien, als betekenisvol werk wordt beschouwd (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010), wordt de volgende hypothese verondersteld:

H3-C *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie empowerment en creativiteit van de werknemer.*



2.6.4. VERANTWOORDELIJKHEID GEVEN

De dienend leider garandeert door verantwoordelijkheid te geven dat de individuele werknemer zich verantwoordelijk voelt voor de prestaties waar deze invloed op heeft en voor de manier waarop deze zijn taken uitvoert (van Dierendonck & Nuijten, 2011; Page & Wong, 2000). Het geven van verantwoordelijkheid is een essentieel element van effectief en positief leiderschap. Verantwoordelijkheid zorgt niet alleen voor het geven van betekenis, maar ook voor zelfbeschikking, een gevoel van bekwaamheid en autonomie, en is daarmee een manier om zelfrespect te krijgen (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Onderzoek wijst uit dat het krijgen van een bepaalde mate van zelfbeschikking en autonomie de creativiteit van de werknemers vergroot (Mumford et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996). Creativiteit van de werknemer wordt verbeterd wanneer de probleemoplosser het probleem belangrijk vindt en zich er verantwoordelijk voor voelt, ofwel het is van belang voor de probleemoplossende werknemer dat het werk betekenisvol is (Staw, 1990; Amabile, 2016).

H3-D *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie verantwoordelijkheid geven en creativiteit van de werknemer.*

2.6.5. RENTMEESTERSCHAP

Rentmeesterschap zorgt voor begrip bij de werknemers van de volle betekenis van hun werk in een bredere organisatorische en maatschappelijke context, waarmee het betekenis en significantie geeft en uiteindelijk leidt tot een gevoel van trots op iemands werk en organisatie (Sousa & van Dierendonck, 2014). Hiermee is rentmeesterschap dé kerndimensie die bewerkstelligt dat er een uitgebreid kader gecreëerd wordt om betekenis aan het werk te geven (Sousa & van Dierendonck, 2017). Door het juiste voorbeeld te geven kan rentmeesterschap van de dienend leider worden overgebracht naar de werknemers en door hen worden overgenomen. Rentmeesterschap zorgt voor een andere kijk op manieren om creativiteit te bevorderen. En is daarmee inspirerend en motiveert werknemers om creatief te zijn (Kuppelwieser, 2011).

H3-E *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie rentmeesterschap en creativiteit van de werknemer.*



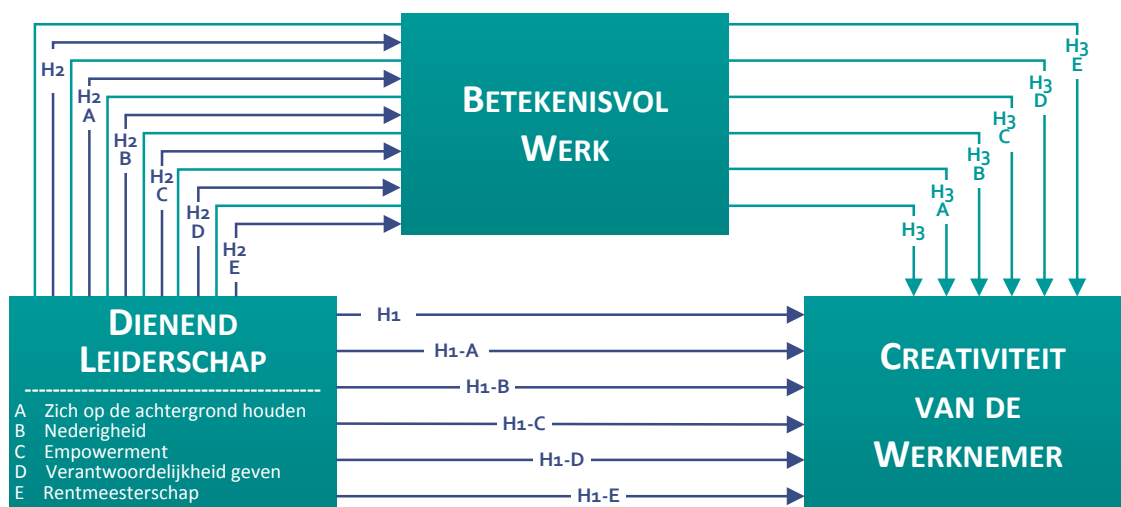
2.7. HYPOTHESES & HYPOTHESE MODEL

Alle hypothesen uit de theoretische verkenning staan in onderstaand overzicht (tabel 1.).

Tabel 1- Hypotheses

H1	Er is een positieve relatie tussen <i>dienend leiderschap</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H1-A	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>zich op de achtergrond houden</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H1-B	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>nederigheid</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H1-C	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>empowerment</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H1-D	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>verantwoordelijkheid geven</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H1-E	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>rentmeesterschap</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H2	Er is een positieve relatie tussen <i>dienend leiderschap</i> en <i>betekenisvol werk</i> .
H2-A	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>zich op de achtergrond houden</i> en <i>betekenisvol werk</i> .
H2-B	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>nederigheid</i> en <i>betekenisvol werk</i> .
H2-C	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>empowerment</i> en <i>betekenisvol werk</i> .
H2-D	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>verantwoordelijkheid geven</i> en <i>betekenisvol werk</i> .
H2-E	Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie <i>rentmeesterschap</i> en <i>betekenisvol werk</i> .
H3	<i>Betekenisvol werk</i> heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen <i>dienend leiderschap</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H3-A	<i>Betekenisvol werk</i> heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie <i>zich op de achtergrond houden</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H3-B	<i>Betekenisvol werk</i> heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie <i>nederigheid</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H3-C	<i>Betekenisvol werk</i> heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie <i>empowerment</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H3-D	<i>Betekenisvol werk</i> heeft gedeeltelijke een positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie <i>verantwoordelijkheid geven</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .
H3-E	<i>Betekenisvol werk</i> heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie <i>rentmeesterschap</i> en <i>creativiteit van de werknemer</i> .

In figuur 3. worden de hypothesen uit tabel 1. visueel weergegeven:



Figuur 2 - hypothesemodel



3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek en de vragenlijst beschreven. Daarop volgt de manier van dataverzameling en hoe de variabelen zijn geoperationaliseerd.

3.1. METHODE VAN ONDERZOEK / ONDERZOEKSMETHODEN

Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden bij Rijkswaterstaat. Binnen Rijkswaterstaat worden leidinggevenden geworven met een dienende leiderschapsstijl en deze worden hierin ook verder opgeleid en gecoacht. Daarom is gekozen voor werknemers van Rijkswaterstaat als onderzoekspopulatie. Het betreft een surveyonderzoek waarbij gebruik gemaakt wordt van een gestructureerde vragenlijst die ingevuld is door individuele werknemers. Hierbij is er bij de constructen creativiteit van de werknemer en betekenisvol werk sprake van zelfrapportage en bij het construct van dienend leiderschap wordt de perceptie van de ondergeschikte van het dienend leiderschap van zijn/haar leidinggevende gemeten.

3.2. VRAGENLIJST

De vragenlijst bestond uit 47 vragen. De eerste 41 vragen zijn stellingen waarbij de respondent aan kan geven in hoeverre hij of zij het eens is met de stelling. Het betrof 21 stellingen over dienend leiderschap, 10 over betekenisvol werk en 10 over creativiteit van de medewerker. Bij de stellingen is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, waar bij de antwoordschaal loopt van 1 (helemaal eens) tot 5 (helemaal oneens). Voor deze vragen is gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten die oorspronkelijk waren opgesteld in het Engels. Voor dit onderzoek zijn de vragen vertaald naar het Nederlands. Hierbij zijn de vragen allereerst door zowel een studiegenoot als de onderzoeker los van elkaar vertaald naar het Nederlands, deze twee vertalingen zijn naast elkaar gelegd en verbeterd, waarbij gebruik gemaakt is van een terugvertaalmecanisme. Als laatste controle is de vertaling gecontroleerd door een familielid dat Engelstalig is opgevoed. De laatste 6 vragen waren demografische vragen. Voordat de vragenlijst is verspreid, is deze door verschillende personen uitgetest op invultijd en helderheid. De volledige vragenlijst is bijgevoegd in bijlage A.



3.3. DATAVERZAMELING

De vragenlijsten zijn uitgezet bij verschillende onderdelen van Rijkswaterstaat, omdat dit een beter en algemener beeld geeft van de onderzochte relaties tussen de constructen dan dat deze bijvoorbeeld alleen binnen de ICT-organisatie van Rijkswaterstaat zou zijn uitgezet. Hiervoor is een willekeurige steekproef genomen uit de adressengids van Rijkswaterstaat en er is gebruik gemaakt van het netwerk van de onderzoeker, die zelf werkzaam is bij Rijkswaterstaat. De vragenlijst is per e-mail verspreid aan de werknemers. Deze e-mail bevatte een link naar de vragenlijst met het verzoek deze in te vullen. De link verwees naar een online vragenlijst op de Qualtrics site van de Erasmus universiteit. In de e-mail is tevens het verzoek gedaan deze mail te verspreiden naar meer werknemers. Na een week is er een rappel e-mail gestuurd.

3.3.1. ONDERZOEKSPOPULATIE

De onderzoekspopulatie zijn de werknemers van Rijkswaterstaat. Er zijn binnen Rijkswaterstaat 8000 werknemers in dienst. De vragenlijst is per e-mail naar 350 werknemers van Rijkswaterstaat verstuurd, omdat in deze e-mail een verzoek stond om deze door te sturen, is niet precies bekend hoeveel werknemers de e-mail ontvangen hebben. In totaal hebben 221 mensen de vragenlijst op de Qualtrics website geopend. Uiteindelijk hebben hier 161 personen de vragenlijst volledig ingevuld, 4 hiervan hebben de vragen van de controlevariabelen niet volledig ingevuld. Bij de overige vragen zijn geen missende waarden geconstateerd, dit komt mede omdat er geen mogelijkheid was om deze vragen over te slaan.

3.4. OPERATIONALISATIE

Voor het operationaliseren van de variabelen uit dit onderzoek is gebruik gemaakt van bestaand onderzoek. De constructen zijn gemeten door meerdere items (vragen uit de vragenlijst). Het gemiddelde van de items bepaalt de waarde van de variabelen.

3.4.1. CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst waarbij de werknemer zelf over zijn creativiteit rapporteert. Creativiteit van de werknemer is in eerdere onderzoeken vaak gemeten vanuit de beoordeling van de leidinggevende van de werknemer (bijvoorbeeld Tierney et al., 1999; Zhou & George, 2001). Uit onderzoek van Janssen (2000) blijkt dat werkne-



mers hun eigen creatieve gedrag beter vast kunnen stellen dan dat leidinggevend en of collega's dat kunnen. Hier liggen meerdere redenen aan ten grondslag. Ten eerste zijn werknemers zelf meer bewust van hun minieme suggesties die hun ideeën creatief maken. Daarbij kunnen werknemers zelf vaak beter beoordelen in hoeverre een idee creatief is binnen de werkomgeving (Ng & Feldman, 2012). Ten tweede kunnen werknemers zelf het beste de intensiteit of frequentie van het eigen creatieve gedrag inschatten. Collega's zouden creatieve bijdragen niet kunnen opmerken, tenzij de werknemer expliciet om goedkeuring vraagt bij deze collega's of leidinggevend en (Janssen, 2000). Ten derde kunnen ongebruikelijke ideeën de gebruikelijke gang van zaken in de werkomgeving schudden en kan het spanning geven binnen bestaande relaties waardoor werknemers onwillig zijn om hun ideeën te presenteren aan hun leidinggevend en, zeker als deze hun enthousiasme niet deelt (Ng & Feldman, 2012). Daarmee kan worden onderbouwd dat zelf-beoordeling van de creativiteit beter is, om ook de verborgen creatieve bijdragen van werknemers in het onderzoek te vangen. In dit onderzoek wordt daarom ook uitgegaan van zelf rapportage van de werknemer over zijn eigen creativiteit.

Voor creativiteit van de werknemer wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst van Van Dorenbosch, Engen & Verhagen (2005). Creativiteit van de werknemer wordt hier beschouwd als het herkennen van problemen en het genereren van ideeën. De betrouwbaarheid van deze vragenlijst met 10 items is door Dorenbosch, Engen & Verhagen vastgesteld in een onderzoek onder 450 werknemers binnen een Nederlandse overheidsorganisatie met een Cronbach's alfa van 0,90.

3.4.2. BETEKENISVOL WERK

Betekenisvol werk wordt gemeten met de vragen van "The Work and Meaning Inventory (WAMI) van Steger, Dik & Duffy (2012). De WAMI bestaat uit 10 items met drie subschalen werk dat: (1) subjectief gezien van betekenis is (4 items), (2) een positieve betekenis geeft aan het leven van de werknemer (3 items) en (3) bijdraagt aan een hoger doel of het grotere geheel (3 items). Ondanks dat deze variabele beschouwd zou kunnen worden als een multidimensionale variabele bestaande uit 3 dimensies, wordt dit toch als eendimensionaal beschouwd. Steger et al. (2012) vond bij een onderzoek onder 370 werknemers van een universiteit dat de totale schaal een sterke interne betrouwbaarheid had van een Cronbach's alfa van 0,93.



3.4.3. DIENEND LEIDERSCHAP

Dienend leiderschap wordt eenzijdig getoetst, alleen de perceptie van de werknemer over het dienend zijn van zijn/haar leidinggevende is getoetst. Of de leidinggevende daadwerkelijk dienend is, wordt niet getoetst, omdat dat voor dit onderzoek niet relevant is. De relatie tussen het ervaren van dienend leiderschap van zijn/haar leidinggevende van de werknemer en zijn/haar creativiteit op het werk wordt onderzocht.

Voor het meten van de kerndimensies van dienend leiderschap wordt gebruik gemaakt van een deel van de Servant Leadership Survey (SLS) van van Dierendonck & Nuijten (2011). De oorspronkelijke vragenlijst bevat acht dimensies, hiervan worden vijf dimensies als de kerndimensies beschouwd (Asag-Gau & van Dierendonck, 2011). Deze kerndimensies zijn zich op de achtergrond houden, nederigheid, empowerment, verantwoordelijkheid geven en rentmeesterschap. De betrouwbaarheid van deze variabelen is in het onderzoek van van Dierendonck & Nuijten (2011) achtereenvolgens vastgesteld op een Cronbach's alfa van 0,76 voor zich op de achtergrond houden (3 items), 0,91 voor nederigheid (5 items), 0,89 voor empowerment (7 items), 0,81 voor verantwoordelijkheid geven (3 items) en 0,74 voor rentmeesterschap (3 items).

3.4.4. CONTROLEVARIABLEN

De controlevariabelen die zijn gekozen zijn variabelen die in eerdere onderzoeken significant gerelateerd zijn bevonden met creativiteit van werknemers (bijvoorbeeld George & Zhou, 2001; Shalley et al., 2004; Tierney et al., 1999; Zhang & Bartol, 2010). Deze controlevariabelen met antwoordcategorieën zijn geslacht (man/vrouw), leeftijd (jonger dan 18 jaar/ 18 - 20 jaar/ 21 - 29 jaar/30 - 39 jaar/40 - 49 jaar/50 - 59 jaar/ 60 jaar of ouder), opleidingsniveau (geen/basisonderwijs/lager beroepsonderwijs (LBO/VMBO)/middelbaar algemeen voorbereidend onderwijs (MAVO)/middelbaar beroepsonderwijs (MBO)/hoger algemeen voorbereidend, wetenschappelijk onderwijs/hoger beroepsonderwijs (HBO), kandidaats/propedeuse wetenschappelijk onderwijs/(post) wetenschappelijk onderwijs (WO)/weet niet/wil ik niet zeggen), functie binnen Rijkswaterstaat (open veld), onderdeel van Rijkswaterstaat (open veld), aantal jaar werkzaam bij Rijkswaterstaat (open veld). De laatste open vragen zijn niet in de data analyse meegenomen.



3.4.5. COMMON METHOD BIAS.

Het meetniveau van deze studie was het individu. De vragenlijsten zijn door de individuele werknemer ingevuld en alle variabelen zijn bevraagd bij één respondent. Hierdoor ontstaat het risico op common method bias. De respondenten kunnen tijdens het beantwoorden van de vragen, random dingen aanvinken, waardoor een relatie tussen de variabelen en kerndimensies wordt gevonden, die er in werkelijkheid niet is. Dit kan worden tegengegaan door een scheiding in de meting van de verschillende variabelen en kerndimensies in tijd, techniek en beleving om de schijnbare koppeling tussen de variabelen en kerndimensies te beperken. (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

In dit onderzoek is geprobeerd common method bias tegen te gaan door bij de vragen over dienend leiderschap de vragen over de verschillende kerndimensies door elkaar uit te vragen om de schijnbare koppeling te beperken. Tevens is bij de vragen van betekenisvol werk gebruik gemaakt van het zowel negatief als positief uitvragen van de items.

3.4.6. VOORBEREIDING VAN DE DATA

De verzamelde data is geanalyseerd en bewerkt in het programma IBM SPSS Statistics 24. Voor de voorbereiding van de data, die nodig is om de eigenlijke analyse te doen, zijn er nieuwe variabelen gecreëerd binnen SPSS. Deze variabelen zijn gecreëerd op basis van de bijbehorende items voor de variabelen. Voor dit onderzoek zijn acht variabelen gecreëerd: creativiteit van de werknemer, betekenisvol werk en dienend leiderschap (in zijn geheel) met de sub-variabelen (kerndimensies) : zich op de achtergrond houden, nederigheid, empowerment, verantwoordelijkheid geven en rentmeesterschap.



4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Het hoofdstuk start met de statistieken over de controlevariabelen. Gevolgd door de analyses die uitgevoerd zijn op de onderzoeksvariabelen en de kerndimensies. Deze analyses zijn achtereenvolgens: een factor-analyse, beschrijvende statistieken en betrouwbaarheidsanalyse, correlatie-analyse en een regressie-analyse. Het hoofdstuk eindigt met de uitkomsten van de hypothesen.

4.1. CONTROLE VARIABLEN

Van de deelnemers was 81,5% man en 18,5% vrouw. De grootste groep deelnemers heeft een leeftijd tussen de 40 en 59 jaar. Op basis van het opleidingsniveau kan gesteld worden dat een percentage van 88,5% beschouwd kan worden als hoger opgeleid. De deelnemers werken gemiddeld 13,6 jaar bij Rijkswaterstaat, waarbij er 3 deelnemers zijn die korter dan 1 jaar bij Rijkswaterstaat werken en 1 persoon al 44 jaar bij Rijkswaterstaat werkt. Tabel 2. geeft de algemene karakteristieken van de ondervraagden weer. Tevens worden het gemiddelde en de standaarddeviatie weergegeven.

Tabel 2 - Controle variabelen (Algemene karakteristieken van de ondervraagden)

Controle variabele	n	%	M	SD
<i>Geslacht</i>	157	100	1,18	0,389
Man	128	81,5		
Vrouw	29	18,5		
<i>Leeftijd</i>	157	100	7,33	0,827
21 - 29 jaar	5	3,2		
30 - 39 jaar	31	19,7		
40 - 49 jaar	56	35,7		
50 - 59 jaar	53	33,8		
60 jaar of ouder	12	7,6		
<i>Opleidingsniveau</i>	157	100	5,23	0,96
middelbaar beroepsonderwijs (MBO)	9	5,7		
hoger algemeen voorbereidend, wetenschappelijk onderwijs (HAVO, VWO)	7	4,5		
hoger beroepsonderwijs (HBO), kandidaats/propedeuse wetenschappelijk onderwijs	66	42		
(post) wetenschappelijk onderwijs (WO)	73	46,5		
weet niet/wil ik niet zeggen	2	1,3		

n=aantal, M=gemiddelde, SD= Standaarddeviatie



4.2. ONDERZOEKSVARIABLEN & KERNDIMENSIES

4.2.1. FACTORANALYSE

Er is een confirmatieve factoranalyse toegepast om te toetsen of de groepering van de items (vragen) daadwerkelijk als aparte variabelen in de dataverzameling naar voren komen. Het is als het ware een validiteitsanalyse van de gebruikte items. Hierbij is als eerste uitgegaan van een factoranalyse met 3 factoren (3 variabelen, dienend leiderschap, betekenisvol werk en creativiteit van de werknemer). Daarbij is een Oblimin rotatie toegepast, om een zo eenvoudig mogelijk patroon tussen de items en de variabelen te krijgen en omdat verondersteld werd dat de variabelen gecorreleerd zouden zijn.

Bij de uitvoering van de confirmatieve factoranalyse voor de variabelen is de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) methode voor het meten van de adequaatheid van de dataverzameling toegepast. Deze geeft een KMO waarde aan van 0,87. Dit is een waarde tussen de 0,8 en 0,9 deze kan beschouwd worden als excellent (Hutcheson & Sofroniou, 1999) en betekent dat de patronen van de correlaties behoorlijk dicht op elkaar zitten en de factoranalyse duidelijke en betrouwbare factoren laat zien voor deze dataverzameling.

De Bartlett's meting geeft een hoge significantie ($p < 0.001$) en dit geeft aan dat de factoranalyse bruikbaar is voor deze dataverzameling. In tabel 3 worden de uitkomsten van de Kaiser-Meyer-Olkin en Bartlett's test weergegeven.

Tabel 3 - Kaiser-Meyer-Olkin en Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,87
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3873,800
	df	820
	Sig.	0,000

De uitkomsten van de confirmatieve factoranalyse worden weergegeven in tabel 4. op de volgende bladzijde.



Tabel 4 - confirmatieve factoranalyse van de variabelen dienend leiderschap, betekenisvol werk en creativiteit van de werknemer

	1	2	3
Dienend Leiderschap			
Q6o_1_DL_emp	0,59		
Q6o_2_DL_emp	0,71		
Q6o_3_DL_emp	0,69		
Q6o_4_DL_emp	0,64		
Q6o_5_DL_stb	0,67		
Q6o_6_DL_vwh	0,40		
Q6o_10_DL_ned	0,87		
Q6o_11_DL_rms	0,62		
Q6o_12_DL_emp	0,58		
Q6o_13_DL_stb	0,61		
Q6o_14_DL_vwh	0,30	0,32	
Q6o_18_DL_ned	0,67		
Q6o_19_DL_rms	0,73		
Q6o_20_DL_emp	0,42		
Q6o_21_DL_stb	0,59		
Q6o_22_DL_vwh	0,39		
Q6o_25_DL_ned	0,60		
Q6o_26_DL_rms	0,47		-0,31
Q6o_27_DL_emp	0,54		
Q6o_29_DL_ned	0,73		
Q6o_30_DL_ned	0,74		
Betekenisvol werk			
Q61_1_BW_pm			-0,76
Q61_2_BW_mw			-0,76
Q61_3_BW_gg			-0,67
Q61_4_BW_pm			-0,69
Q61_5_BW_pm			-0,64
Q61_6_BW_gg			-0,74
Q61_7_BW_mw			-0,74
Q61_8_BW_pm			-0,69
Q61_9_BW_mw			-0,62
Q61_10_BW_gg			-0,61
Creativiteit van de werki			
Q61_11_CR		0,68	
Q61_12_CR		0,72	
Q61_13_CR		0,78	
Q61_14_CR		0,61	
Q61_15_CR		0,53	
Q61_16_CR		0,71	
Q61_17_CR		0,75	
Q61_18_CR		0,71	
Q61_19_CR		0,66	
Q61_20_CR		0,56	

Factorloadings kleiner dan 0,3 zijn niet weergegeven.

Factoranalyse met Oblimin rotatie en Kaiser normalisatie.

N=161.

De bijbehorende vragen worden weergegeven in bijlage B labeling vragenlijsten in SPSS.



Uit deze analyse blijkt dat vrijwel alle factorloadings bij de juiste factor laden, echter vraag Q6o_14_DL_vwh "Ik word verantwoordelijk gehouden voor mijn prestaties door mijn leidinggevende." heeft een factorloading die zowel bij factor 1 (dienend leiderschap) 0,30 en factor 2 (creativiteit van de werknemer) 0,32 laadt en dus niet discrimineert en zelfs de hoogste factor bij creativiteit van de werknemer heeft. Dit terwijl het een item betreft van dienend leiderschap. Daar de vragenlijst van dienend leiderschap in andere onderzoeken ook met deze vraag is uitgevoerd en de factorladingen erg dicht bij elkaar liggen (verschil van 0,02) is ervoor gekozen in de vervolganalyses deze vraag toch mee te nemen bij de variabele dienend leiderschap.

Er is een aparte confirmatieve factoranalyse uitgevoerd voor dienend leiderschap. Omdat er bij de variabele dienend leiderschap nog nader gekeken wordt naar de verschillende kerndimensies. Bij de uitvoering van deze analyse geeft de KMO methode een excellente waarde aan van 0,88. Dit betekent dat de factoranalyse van de kerndimensies van dienend leiderschap duidelijke en betrouwbare factoren laat zien voor deze dataverzameling. Ook de Bartlett's meting geeft aan dat de factoranalyse bruikbaar is voor de kerndimensies door een hoge significantie ($p < 0.001$). In tabel 5 worden de uitkomsten van de Kaiser-Meyer-Olkin en Bartlett's test weergegeven.

Tabel 5 - Kaiser-Meyer-Olkin en Bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,88
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1839,693
	df	210
	Sig.	0,000

De resultaten van de confirmatieve factoranalyse voor de kerndimensies van dienend leiderschap staan in tabel 6. Hierin is te zien dat de meeste loadings bij de juiste factor laden. Dit is echter niet het geval bij Q6o_20_DL_emp "Mijn leidinggevende geeft mij de gelegenheid om problemen zelf op te lossen, in plaats van te vertellen wat ik moet doen." Dit item laadt bij factor 4 zich op de achtergrond houden in plaats van bij factor 1 empowerment. Ook het item Q6o_21_DL_stb "Mijn leidinggevende lijkt meer te genieten van het succes van zijn/haar collega's, dan zijn/haar eigen succes." wordt niet geladen bij de factor waar hij bij hoort. Hij laadt bij factor 2 nederigheid terwijl de verwachting was dat deze bij factor 4 zich op de ach-



tergrond houden, zou laden. Ook hier is in de vervolganalyses verder gegaan met de oorspronkelijke samenstellingen van items bij de kerndimensies van dienend leiderschap, omdat deze in meerdere hiervoor uitgevoerde analyses in eerdere onderzoeken ook zo is gedaan en dit het eventueel vergelijken tussen de verschillende onderzoeken vergemakkelijkt.

Tabel 6 - confirmatieve factoranalyse van de kerndimensies van dienend leiderschap

	1	2	3	4	5
Empowerment					
Q6o_1_DL_emp	0,63				
Q6o_2_DL_emp	0,87				
Q6o_3_DL_emp	0,90				
Q6o_4_DL_emp	0,71				
Q6o_12_DL_emp	0,41				
Q6o_20_DL_emp				0,69	
Q6o_27_DL_emp	0,67				
Zich op de achtergrond houden					
Q6o_5_DL_stb				0,52	
Q6o_13_DL_stb				0,49	
Q6o_21_DL_stb		-0,69			
Verantwoordelijkheid geven					
Q6o_6_DL_vwh			0,73		
Q6o_14_DL_vwh			0,90		
Q6o_22_DL_vwh			0,85		
Nederigheid					
Q6o_10_DL_ned		-0,50			
Q6o_18_DL_ned		-0,80			
Q6o_25_DL_ned		-0,73			
Q6o_29_DL_ned		-0,66			
Q6o_30_DL_ned		-0,69			
Rentmeesterschap					
Q6o_11_DL_rms					-0,82
Q6o_19_DL_rms					-0,80
Q6o_26_DL_rms					-0,66

Factorloadings kleiner dan 0,4 zijn niet weergegeven.

Factoranalyse met Oblimin rotatie en Kaiser normalisatie.

N=161.

De bijbehorende vragen worden weergegeven in bijlage B labeling vragenlijsten in SPSS.

4.2.2. BETROUWBAARHEIDSANALYSE EN BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN

De centrale onderzoeksvariabelen creativiteit van de werknemer, betekenisvol werk en dienend leiderschap en zijn vijf kerndimensies zijn gemeten met een 5 punt Likertschaal, waarbij geldt dat hoe hoger de score is, hoe meer de ondervraagde van mening is dat er sprake is van creativiteit van de werknemer, betekenisvol werk en dienend leiderschap.



De betrouwbaarheidsanalyse die is uitgevoerd geeft aan dat de betrouwbaarheid van de schalen voor betekenisvol werk en dienend leiderschap (totaal) als excellent ($\alpha > 0,9$) en voor creativiteit van de werknemer als goed ($\alpha > 0,8$) kunnen worden beschouwd volgens de richtlijnen van George & Mallery (2003). Deze richtlijnen voor de betrouwbaarheid van de schaal geven ook aan dat een waarde van α groter dan 0,7 als acceptabel beschouwd mag worden (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012; George & Mallery, 2003). De betrouwbaarheid van schalen van de kerndimensies zijn allen acceptabel of goed. In tabel 7 worden de betrouwbaarheid, het gemiddelde en de standaarddeviatie van de variabelen weergegeven.

Tabel 7 - Betrouwbaarheid (α), gemiddelde en standaarddeviatie van de onderzoeksvariabelen

Onderzoeksvariabele	α	M	SD
creativiteit van de werknemer	0,88	4,13	0,55
Betekenisvol werk	0,91	3,95	0,71
Dienend leiderschap totaal	0,92	3,81	0,62
zich op de achtergrond houden	0,74	3,53	0,88
nederigheid	0,86	3,51	0,74
empowerment	0,86	3,99	0,77
verantwoordelijkheid geven	0,79	4,20	0,71
rentmeesterschap	0,80	3,82	0,91

N=161, α =Cronbach's alfa, M=gemiddelde, SD=standaarddeviatie.

4.2.3. CORRELATIE-ANALYSE

Er is een tweezijdige correlatie-analyse uitgevoerd met SPSS voor alle kwantitatieve variabelen, hiermee zijn de onderlinge verbanden berekend met de bijbehorende significantie. Een - geeft aan dat er een negatief verband is en een + dat er sprake is van een positief verband. Voor dit onderzoek is het van belang om positieve verbanden te vinden. De mate van correlatie wordt aangegeven met Pearsons r . (0.00 - 0.30, matige -, 0.30 tot 0.50 middelmatige - en 0.50 – 1.00 sterke correlatie). De significantie wordt bepaald aan de hand van de p -waarde. Het significantieniveau bepaalt of de voorspelde correlatie betrouwbaar is. De p moet in elk geval kleiner zijn dan 0.05. ($p < 0.05$). Des te dichter de p -waarde bij 0.00 ligt, hoe signifikanter het verband is. De resultaten van de correlatie-analyse zijn weergegeven in tabel 8 op de volgende bladzijde.



Tabel 8 - Correlatietabel (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, creativiteit van de werknemer, betekenisvol werk, dienend leiderschap, zich op de achtergrond houden, nederigheid, empowerment, verantwoordelijkheid geven en rentmeesterschap).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Geslacht											
2. Leeftijd	-0,29**										
3. Opleidingsniveau	0,05	0,09									
4. Creativiteit v/d werknemer	-0,07	0,00	0,09								
5. Betekenisvol werk	-0,19*	0,05	0,11	0,46**							
6. Dienend leiderschap	-0,04	0,13	0,13	0,32**	0,48**						
7. Zich op de achtergrond houden	-0,02	0,08	0,08	0,15	0,36**	0,80**					
8. Nederigheid	-0,08	0,12	0,10	0,23**	0,29**	0,83**	0,65**				
9. Empowerment	-0,09	0,08	0,14	0,26**	0,46**	0,83**	0,58**	0,58**			
10. Verantwoordelijkheid geven	0,08	0,09	0,06	0,31**	0,29**	0,59**	0,26**	0,36**	0,40**		
11. Rentmeesterschap	-0,04	0,13	0,13	0,31**	0,45**	0,83**	0,54**	0,62**	0,64**	0,35**	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

In bijlage C wordt de volledige correlatietabel uit SPSS weergegeven.

Op basis van de gegevens in deze tabel kan vastgesteld worden dat er geen significant effect is van de controlevariabelen leeftijd en opleidingsniveau. Voor de controlevariabele geslacht lijkt er in de tabel een significante correlatie met leeftijd ($r=-0,29$, $p=0,000$) en betekenisvol werk ($r=-0,19$, $p=0,016$), er is hier echter geen sprake van een lineair verband, dit blijkt uit de controle die is uitgevoerd door een spreidingsdiagram te maken tussen de twee controlevariabelen, dit betekent dat er hier geen sprake is van correlatie.

Voor creativiteit van de medewerker geldt dat er een positieve significante correlatie is met betekenisvol werk ($r=0,46$, $p=0,000$), dienend leiderschap ($r=0,32$, $p=0,000$) en vier kerndimensies te weten: nederigheid ($r=0,24$, $p=0,002$), empowerment ($r=0,26$, $p=0,001$), verantwoordelijkheid geven ($r=0,31$, $p=0,000$) en rentmeesterschap ($r=0,31$, $p=0,000$). Zich op de achtergrond houden is niet significant gecorreleerd met creativiteit van de werknemer ($r=0,15$, $p=0,064$).



Een positieve significante relatie is gevonden tussen betekenisvol werk en dienend leiderschap ($r=0,48$, $p=0,000$) en alle vijf de kerndimensies: zich op de achtergrond houden ($r=0,36$, $p=0,000$), nederigheid ($r=0,29$, $p=0,000$), empowerment ($r=0,46$, $p=0,000$), verantwoordelijkheid geven ($r=0,29$, $p=0,000$) en rentmeesterschap ($r=0,45$, $p=0,000$).

Verder zijn er positieve significante relaties tussen dienend leiderschap en alle kerndimensies onderling.

4.2.4. REGRESSIE-ANALYSE

Met SPSS is een regressie-analyse uitgevoerd. Hiermee kan worden vastgesteld of er een specifieke samenhang bestaat tussen twee (of meer) variabelen danwel kerndimensies. In dit geval is er een mediator analyse uitgevoerd. Dat houdt in dat er eerst een regressie-analyse uitgevoerd wordt voor de relatie(s) tussen de onafhankelijke variabele(n) en de afhankelijke variabele, ten tweede voor de relatie(s) tussen de onafhankelijke variabele(n) en de mediator. Alleen als deze eerste twee stappen significantie relaties laten zien, kan er wellicht sprake zijn van mediatie. Of dat het geval is kan getoetst worden door als derde stap een regressie-analyse uit te voeren voor de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele in de aanwezigheid van de onafhankelijke variabele.

De mediatoranalyse is zoals hiervoor beschreven uitgevoerd in 3 stappen:

In stap 1 van de mediator analyse voor mediatie wordt gekeken naar de lineaire regressie tussen de onafhankelijke variabele (dienend leiderschap en de 5 kerndimensies) en de afhankelijke variabele (creativiteit van de werknemer). Hiermee worden de hypothesen 1 tot en met 1-E getoetst. De regressie van creativiteit van de werknemer, terwijl de mediator (betekenisvol werk) buiten beschouwing wordt gelaten, is significant voor dienend leiderschap ($\beta=0,32$, $p=0,000$), nederigheid ($\beta=0,24$, $p=0,002$), empowerment ($\beta=0,26$, $p=0,001$), verantwoordelijkheid geven ($\beta=0,31$, $p=0,000$) en rentmeesterschap ($\beta=0,31$, $p=0,000$). De regressie van creativiteit van de werknemer op zich op de achtergrond houden is niet significant ($\beta=0,15$, $p=0,064$), dit betekent dat er geen mogelijkheid bestaat dat er een mediërend effect is voor de kerndimensie zich op de achtergrond houden.

In stap 2 wordt de lineaire regressie beschouwd tussen de onafhankelijke variabele (dienend leiderschap en de 5 kerndimensies) en de mediator (betekenisvol werk), toetsing van hypo-



these 2 tot en met 2-E. Deze wijst uit dat regressie van creativiteit van de werknemer met de mediator betekenisvol werk significant is voor dienend leiderschap ($\beta=0,48$, $p=0,000$) en alle vijf de kerndimensies: zich op de achtergrond houden ($\beta=0,35$, $p=0,000$), nederigheid ($\beta=0,29$, $p=0,000$), empowerment ($\beta=0,46$, $p=0,000$), verantwoordelijkheid geven ($\beta=0,29$, $p=0,000$) en rentmeesterschap ($\beta=0,45$, $p=0,000$).

In stap 3 van de regressie analyse wordt gekeken of er een significante relatie bestaat tussen de mediator (betekenisvol werk) en de afhankelijke variabele (creativiteit van de werknemer) in aanwezigheid van de onafhankelijke variabele (dienend leiderschap en de 5 kerndimensies). Hiermee worden hypothese 3 tot en met 3-E getoetst. Stap 3 laat zien dat de mediator betekenisvol werk voor de werking op creativiteit van de werknemer significant is voor dienend leiderschap ($\beta=0,40$, $p=0,000$), zich op de achtergrond houden ($\beta=0,47$, $p=0,000$), nederigheid ($\beta=0,43$, $p=0,000$), empowerment ($\beta=0,43$, $p=0,000$), verantwoordelijkheid geven ($\beta=0,41$, $p=0,000$) en rentmeesterschap ($\beta=0,40$, $p=0,000$). Waarbij bij de onafhankelijke variabelen dienend leiderschap, nederigheid, empowerment en rentmeesterschap sprake is van volledige mediatie, omdat hierbij de onafhankelijke variabele geen toevoegende waarde heeft op het voorspellen van de afhankelijke variabele creativiteit van de werknemer. Dit is niet het geval voor verantwoordelijkheid geven, omdat in stap 3 ook significantie wordt gezien bij deze onafhankelijke variabele zelf. Er is tevens geen volledige mediatie bij de kerndimensie zich op de achtergrond houden omdat er al geen sprake was van significantie in stap 1.

De resultaten van de mediatoranalyse staan in tabel 9 op de volgende bladzijde. Voor de volledigheid zijn in bijlage D de tabellen die horen bij de regressieanalyse stap 1 tot en met 3 uit SPSS toegevoegd.



Tabel 9 - Regressietabel

Variabele	Stap 1 onafh. var → Creativiteit v/d medewerker	Stap 2 onafh. var → Betekenisvol werk	Stap 3 onafh. var & betekenisvol werk → Creativiteit v/d medewerker
	β	β	β
Onafhankelijke var.: Dienend leiderschap (DL) – totaal	0,32***		0,13
Mediator: <i>Betekenisvol werk</i>		0,48***	0,40***
R Square	0,10	0,23	0,23
Adjusted R Square	0,10	0,22	0,22
R Square Change	0,10	0,23	0,23
F Change	18,57	46,72	23,31
F	18,57	46,72	23,31
Onafhankelijke var.: DL - zich op de achtergrond houden	0,15		-0,02
Mediator: <i>Betekenisvol werk</i>		0,35***	0,47***
R Square	0,02	0,13	0,21
Adjusted R Square	0,02	0,12	0,20
R Square Change	0,02	0,13	0,21
F Change	3,48	22,92	21,58
F	3,48	22,92	21,58
Onafhankelijke var.: DL - nederigheid	0,24**		0,12
Mediator: <i>Betekenisvol werk</i>		0,29***	0,43***
R Square	0,06	0,08	0,23
Adjusted R Square	0,05	0,08	0,22
R Square Change	0,06	0,08	0,23
F Change	9,59	14,16	23,12
F	9,59	14,16	23,12
Onafhankelijke var.: DL - empowerment	0,26**		0,07
Mediator: <i>Betekenisvol werk</i>		0,46***	0,43***
R Square	0,07	0,21	0,22
Adjusted R Square	0,06	0,20	0,21
R Square Change	0,07	0,21	0,22
F Change	11,83	41,68	21,97
F	11,83	41,68	21,97
Onafhankelijke var.: DL – verantwoordelijkheid geven	0,31***		0,19*
Mediator: <i>Betekenisvol werk</i>		0,29***	0,41***
R Square	0,09	0,08	0,25
Adjusted R Square	0,09	0,08	0,24
R Square Change	0,09	0,08	0,45
F Change	16,47	14,63	25,84
F	16,47	14,63	25,84
Onafhankelijke var.: DL - rentmeesterschap	0,31***		0,13
Mediator: <i>Betekenisvol werk</i>		0,45***	0,40***
R Square	0,10	0,20	0,23
Adjusted R Square	0,09	0,19	0,22
R Square Change	0,10	0,20	0,23
F Change	17,07	39,47	23,32
F	17,07	39,47	23,32

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001



4.3. RESULTATEN HYPOTHESES

4.3.1. DIENEND LEIDERSCHAP & CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

H1 Er is een positieve relatie tussen *dienend leiderschap* (DL) en *creativiteit van de werknemer* (CR).

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL en CR ($r=0,32$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL een significant positief effect heeft op CR ($\beta=0,32$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 10% ($R^2=0,10$).

Hypothese H1 wordt aangenomen.

H1-A Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *zich op de achtergrond houden* (DL_stb) en *creativiteit van de werknemer* (CR).

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er geen significante correlatie tussen DL_stb en CR ($r=0,15$ $p=0,064$) is. Omdat er geen significantie uit de correlatie-analyse komt, kan er geen significante relatie zijn tussen DL_stb en CR.

Hypothese H1-A wordt NIET aangenomen.

H1-B Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *nederigheid* (DL_ned) en *creativiteit van de werknemer*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_ned en CR ($r=0,24$ $p=0,002$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_ned een significant positief effect heeft op CR ($\beta=0,24$, $p=0,002$) met een verklaarde variantie van 6% ($R^2=0,06$).

Hypothese H1-B wordt aangenomen.

H1-C Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *empowerment* (DL_emp) en *creativiteit van de werknemer*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_emp en CR ($r=0,26$ $p=0,001$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_emp een significant positief effect heeft op CR ($\beta=0,26$, $p=0,001$) met een verklaarde variantie van 7% ($R^2=0,07$).

Hypothese H1-C wordt aangenomen.



H1-D Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *verantwoordelijkheid geven* (DL_vwh) en *creativiteit van de werknemer*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_vwh en CR ($r=0,31$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_vwh een significant positief effect heeft op CR ($\beta=0,31$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 9% ($R^2=0,09$).

Hypothese H1-D wordt aangenomen.

H1-E Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *rentmeesterschap* (DL_rms) en *creativiteit van de werknemer*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_rms en CR ($r=0,31$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_rms een significant positief effect heeft op CR ($\beta=0,31$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 10% ($R^2=0,10$).

Hypothese H1-E wordt aangenomen.

4.3.2. DIENEND LEIDERSCHAP & BETEKENISVOL WERK

H2 Er is een positieve relatie tussen *dienend leiderschap* en *betekenisvol werk* (BW).

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL en BW ($r=0,48$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL een significant positief effect heeft op BW ($\beta=0,48$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 23% ($R^2=0,23$).

Hypothese H2 wordt aangenomen.

H2-A Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *zich op de achtergrond houden* en *betekenisvol werk*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_stb en BW ($r=0,36$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_stb een significant positief effect heeft op BW ($\beta=0,35$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 13% ($R^2=0,13$).

Hypothese H2-A wordt aangenomen.



H2-B Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *nederigheid* en *betekenisvol werk*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_ned en BW ($r=0,29$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_ned een significant positief effect heeft op BW ($\beta=0,29$, $p=0,00$) met een verklaarde variantie van 8% ($R^2=0,08$).

Hypothese H2-B wordt aangenomen.

H2-C Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie empowerment en *betekenisvol werk*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_emp en BW ($r=0,46$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_emp een significant positief effect heeft op BW ($\beta=0,46$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 21% ($R^2=0,21$).

Hypothese H2-C wordt aangenomen.

H2-D Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie verantwoordelijkheid geven en *betekenisvol werk*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_vwh en BW ($r=0,29$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_vwh een significant positief effect heeft op BW ($\beta=0,29$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 8% ($R^2=0,08$).

Hypothese H2-D wordt aangenomen.

H2-E Er is een positieve relatie tussen de DL kerndimensie *rentmeesterschap* en *betekenisvol werk*.

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DL_rms en BW ($r=0,45$ $p=0,000$) is. Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DL_rms een significant positief effect heeft op BW ($\beta=0,33$, $p=0,000$) met een verklaarde variantie van 20% ($R^2=0,20$).

Hypothese H2-E wordt aangenomen.



4.3.3. DIENEND LEIDERSCHAP, BETEKENISVOL WERK & CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

H3 *Betekenisvol werk heeft een gedeeltelijke positieve mediërende rol tussen dienend leiderschap en creativiteit van de werknemer.*

Uit de regressie-analyse blijkt dat BW een volledige mediërende rol heeft bij DL naar CR ($\beta = 0,40$, $p = 0,000$) met een verklaarde variantie van 23% ($R^2 = 0,23$).

Hypothese H3 wordt **NIET** aangenomen

H3-A *Betekenisvol werk heeft een positieve mediërende rol tussen de DL kern dimensie zich op de achtergrond houden en creativiteit van de werknemer.*

Uit de regressie-analyse blijkt dat BW een volledige mediërende rol heeft bij DL_stb naar CR ($\beta = 0,47$, $p = 0,000$) met een verklaarde variantie van 21% ($R^2 = 0,21$).

Hypothese H3-A wordt **NIET** aangenomen

H3-B *Betekenisvol werk heeft een positieve mediërende rol tussen de DL kern dimensie nederigheid en creativiteit van de werknemer.*

Uit de regressie-analyse blijkt dat BW een volledige mediërende rol heeft bij DL_ned naar CR ($\beta = 0,43$, $p = 0,000$) met een verklaarde variantie van 23% ($R^2 = 0,23$).

Hypothese H3-B wordt **NIET** aangenomen

H3-C *Betekenisvol werk heeft een positieve mediërende rol tussen de DL kern dimensie empowerment en creativiteit van de werknemer.*

Uit de regressie-analyse blijkt dat BW een volledige mediërende rol heeft bij DL_emp naar CR ($\beta = 0,43$, $p = 0,000$) met een verklaarde variantie van 22% ($R^2 = 0,22$).

Hypothese H3-C wordt **NIET** aangenomen

H3-D *Betekenisvol werk heeft een positieve mediërende rol tussen de DL kern dimensie verantwoordelijkheid geven en creativiteit van de werknemer.*

Uit de regressie-analyse blijkt dat BW een gedeeltelijke mediërende rol heeft bij DL_vwh naar CR ($\beta = 0,41$, $p = 0,000$) waarbij ook een gedeelte van het effect rechtstreeks van DL_vwh naar CR ($\beta = 0,19$, $p = 0,010$) loopt, met een mindere significantie. Hierbij is de verklaarde variantie 25% ($R^2 = 0,25$).

Hypothese H3-D wordt aangenomen



H₃-E *Betekenisvol werk* heeft een positieve mediërende rol tussen de DL kerndimensie *rentmeesterschap* en *creativiteit van de werknemer*.

Uit de regressie-analyse blijkt dat BW een volledige mediërende rol heeft bij DL_stb naar CR ($\beta = 0,40$, $p = 0,000$) met een verklaarde variantie van 23% ($R^2 = 0,23$).

Hypothese H₃-E wordt **NIET** aangenomen



5. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden allereerst de bevindingen van dit onderzoek en de daarbij behorende verklaringen beschreven. Hierop volgen de theoretische en praktische implicaties. Daarna worden de beperkingen van dit onderzoek en de suggesties voor nader onderzoek beschreven. Tot slot volgt nog een afsluitende conclusie.

5.1. BEVINDINGEN & VERKLARINGEN

In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen dienend leiderschap met zijn kerndimensies en de creativiteit van de individuele werknemer. Daarbij is gekeken wat de mediërende rol van betekenisvol werk hierop is. Wat dit onderzoek bijzonder maakt is dat het mediërende effect van betekenisvol werk op de relatie tussen dienend leiderschap en creativiteit van de werknemer nog niet eerder is onderzocht. Dit ondanks dat er duidelijk bewijs is dat dienend leiderschap bijdraagt aan creativiteit en het daarom belangrijk is om onderzoek te doen naar de mediërende mechanismen hierbij (Liden et al.). Ook naar de rol van betekenisvol werk op de creativiteit van de werknemer is nog weinig onderzoek gedaan, terwijl er sterke indicaties zijn dat deze een belangrijke rol speelt (Amabile, 2016).

5.1.1. DIENEND LEIDERSCHAP & CREATIVITEIT VAN DE WERKNEMER

Uit het onderzoek blijkt dat de kerndimensie zich op de achtergrond houden geen significante relatie heeft met de creativiteit van de werknemer. Dit in tegenstelling tot wat vanuit de literatuur verondersteld werd. Uit de literatuur blijkt dat zich op de achtergrond houden samen met de kerndimensie nederigheid de creativiteit bevordert, doordat daarmee een inspirerende omgeving gecreëerd wordt waar ook fouten gemaakt mogen worden (van Dierendonck & Rook, 2010). Als de kerndimensie op de achtergrond houden echter op zichzelf staat en de kerndimensie nederigheid niet aanwezig is, heeft dit geen effect op de creativiteit van de medewerker. Een verklaring hiervoor is dat als de leidinggevende zich volledig op de achtergrond houdt en daarnaast geen nederigheid toont, hij de essentie van het dienen mist. De dienend leider is dan onzichtbaar. Daardoor ziet de werknemer ook niet dat de leidinggevende open staat voor bijdragen en kritiek, waarmee de leidinggevende de werknemer ruimte zou geven om fouten te mogen maken. Als deze ruimte er wel geboden wordt, bevordert dat de creativiteit (Neubert et al., 2008; Liden et al., 2014). Dit kan bewerkstelligd worden door naast de kerndimensie zich op de achtergrond houden ook te zorgen voor de aanwezigheid



van nederigheid. Hiermee komt het 'dienen' volledig tot uiting en heeft zich op de achtergrond houden wel effect op de creativiteit van de werknemer.

Voor de overige kerndimensies, op zich op de achtergrond houden na, geldt dat ze alle zoals reeds aangenomen uit de literatuur invloed hebben op de creativiteit van de medewerker. De verklaarde variantie hierbij is echter laag te noemen, deze ligt tussen de 6 en 10%. De verklaring hiervoor is dat dienend leiderschap wel invloed heeft op de creativiteit van de werknemer, maar dat deze invloed niet rechtstreeks wordt bewerkstelligd.

5.1.2 DIENEND LEIDERSCHAP & BETEKENISVOL WERK

Voor dienend leiderschap en alle vijf zijn kerndimensies geldt dat ze een positief effect hebben op betekenisvol werk zoals de literatuur ook aantoonst. De waarden uit de correlatieanalyse en de regressieanalyse komen nagenoeg overeen. Dat betekent dat er geen/weinig andere variabelen zijn die van invloed zijn op de relatie tussen de twee variabelen waartussen deze correlatie bestaat.

Als gekeken wordt naar de verklaarde variantie bij de kerndimensies, valt op dat de kerndimensies empowerment en rentmeesterschap een hogere verklaarde variantie, alsook een hogere regressie coefficient, hebben dan de overige kerndimensies. De varianties zijn respectievelijk 21 en 20%, terwijl bij de andere kerndimensies deze 8 of 13% zijn. Deze hogere verklaarde variantie betekent dat empowerment en rentmeesterschap een belangrijkere rol spelen dan de andere kerndimensies, als het gaat over het bevorderen van het betekenisvol zijn van het werk. Deze kerndimensies zijn beiden onderdeel van de leidende en actieve kant van dienend leiderschap. Waarbij empowerment ervoor zorgt dat werknemer de doelen van hun werk begrijpen en hoe zij daaraan bij kunnen dragen (Gist & Mitchell, 1992) en rentmeesterschap dat het gemeenschappelijke belang en het grotere geheel in ogenschouw wordt genomen (Sousa & van Dierendonck, 2017). Deze leidende kant speelt daarmee een vooraanstaande rol vanuit het dienend leiderschap ten behoeve van betekenisvol werk.

De verklaarde variantie en de regressie coëfficiënt is echter het hoogst voor dienend leiderschap met alle kerndimensies (23%, 0,48***). Dit betekent dat als alle kerndimensies aanwezig zijn de invloed het grootst is. Daarmee wordt aangetoond dat naast de leidende kant van dienend leiderschap het essentieel is dat ook de dienende kant aanwezig is, ookal speelt de



leidende kant afzonderlijk gezien een minder belangrijke rol. De twee kanten, het dienen en het leiden, die naast elkaar bestaan versterken elkaar (Sousa & Van Dierendonck, 2017).

5.1.3. DIENEND LEIDERSCHAP, BETEKENISVOL WERK & CREATIVITEIT

Het belangrijkste resultaat uit dit onderzoek is dat het effect dat dienend leiderschap heeft op de creativiteit van de werknemer, volledig loopt via het zorgen voor betekenisvol werk. Dit is niet in overeenstemming met de verwachting dat de mediërende rol van betekenisvol werk slechts gedeeltelijk zou zijn, omdat er in de wetenschappelijke literatuur ook andere aspecten worden genoemd die de creativiteit van de werknemer bevorderen, zoals bijvoorbeeld andere intrinsieke en interactieve extrinsieke motivatie -, zelfwerkzaamheid -, autonomie -, het open staan voor uitdagingen -, nauwgezetheid van de werknemer en de complexiteit van het werk (Amabile & Pratt, 2016; Anderson et al., 2014; Yang et al., 2017). Een verklaring hiervoor is dat veel van deze andere aspecten ervoor zorgen dat het werk betekenisvol wordt, zoals bijvoorbeeld geldt voor autonomie en complexiteit van het werk (Hackman & Oldham, 1980; Piccolo & Colquitt, 2006). Danwel dat betekenisvol werk bijdraagt aan die aspecten, zoals dit bijvoorbeeld het geval is voor intrinsieke motivatie (Amabile, 2016; Grant & Berry, 2011; Hackman & Oldham, 1980; Rosso et al., 2010).

Bij het beschouwen van de verklaarde variantie en de regressie coëfficiënten, blijkt dat de waarden nagenoeg gelijk liggen en alle kerndimensies een evenredige bijdrage leveren.

Bij de beschouwing van de losse kerndimensies geldt dat voor de kerndimensie verantwoordelijkheid geven geldt dat betekenisvol werk maar gedeeltelijk medieert. Dit is in overeenstemming met de literatuur waarin staat dat er wetenschappelijk bewijs is dat werknemers eerder creatieve activiteiten ontplooiën als zij zich verantwoordelijk voelen (Parker et al., 1997; Dorenbosch et al., 2005). Voor de kerndimensies zich op de achtergrond houden, nederigheid, empowerment en rentmeesterschap geldt dat de invloed van deze kerndimensies op de creativiteit van de werknemer volledig loopt via de mediator betekenisvol werk. Dit in tegenstelling tot de hypothesen die op basis van de literatuur opgesteld zijn. Hiervoor geldt ook de verklaring dat de aspecten die zorgen voor het vergroten van de creativiteit in eerdere wetenschappelijke onderzoeken, zoals hiervoor beschreven, of bijdragen aan betekenisvol werk danwel daaruit voortkomen.



5.2. THEORETISCHE IMPLICATIES

Dit onderzoek draagt bij aan de theorievorming over dienend leiderschap, creativiteit van de werknemer en betekenisvol werk. Voor die theorievorming is het belangrijkste resultaat uit dit onderzoek dat de invloed die dienend leiderschap heeft op de creativiteit van de werknemer, volledig loopt via het zorgen voor betekenisvol werk. Dit is voor het eerst op deze manier onderzocht. Uit dit onderzoek is gebleken dat de mate waarin de werknemer zijn leidinggevende ziet als dienend leider een positieve invloed heeft op de creativiteit van de werknemer alsook op betekenisvol werk. Uit de resultaten blijkt dat deze invloed het sterkst is als alle kerndimensies van dienend leiderschap aanwezig zijn. Daarbij is aangetoond dat de kerndimensie zich op de achtergrond houden alleen invloed heeft op creativiteit als de kerndimensie nederigheid ook aanwezig is. De kerndimensie verantwoordelijkheid geven heeft naar de mediërende invloed van betekenisvol werk ook een geringe rechtstreekse invloed op de creativiteit van de medewerker. Ook de invloed van het ervaren van betekenisvol werk door de werknemer op de creativiteit van de werknemer is in dit onderzoek aangetoond.

5.3. PRAKTISCHE IMPLICATIES

Innovatie is binnen moderne organisatie tegenwoordig doorlopend nodig, omdat ze te maken hebben met veel onzekerheden in een steeds veranderende omgeving. Creativiteit van de werknemer is belangrijk voor de innovatie binnen organisaties. In dit onderzoek is aangetoond dat dienend leiderschap bijdraagt aan de creativiteit van de werknemer en in het verlengde hiervan ook aan de innovatie van de organisatie. Het is voor het beïnvloeden van de creativiteit van de werknemer van belang dat alle kerndimensies van dienend leiderschap bij de leidinggevendenden aanwezig zijn. Met zowel het dienende als leidende deel van dienend leiderschap zullen de leidinggevendenden bijdragen aan het betekenisvol zijn van het werk en hiermee de creativiteit van werknemer stimuleren. Hierbij is het van belang dat het dienend leiderschap door de organisatie wordt aangemoedigd. Aanbevolen wordt om de leidinggevende hierin te coachen en de leidinggevendenden het belang van alle kerndimensies bij te brengen. Inzicht in het effect van het dienen en leiden kan daaraan bijdragen. De resultaten van dit onderzoek dat dienend leiderschap via betekenisvol werk, de creativiteit van de werknemer bevordert is daarbij van belang, omdat de meeste leidinggevende het belang van innovatie hoog op hun agenda hebben staan.



5.4. BEPERKINGEN

5.4.1. STEEKPROEF

Doelgroep voor dit onderzoek waren medewerkers van Rijkswaterstaat waar 8000 medewerkers werkzaam zijn. Hierbij is, mede met het oog op de doorlooptijd van dit onderzoek gebruik gemaakt van een convenience sample. Er is gebruik gemaakt van het netwerk van de onderzoeker en een steekproef genomen uit de adressenlijst van het Intranet van Rijkswaterstaat. Hierbij is zoveel mogelijk rekening gehouden met een evenredige spreiding van de medewerkers over de verschillende onderdelen. De verdeling van de respondenten over de verschillende onderdelen is echter niet representatief. Een groot aantal van de respondenten zijn werkzaam in het domein van de onderzoeker de Centrale Informatie Voorziening. Bij een vervolgonderzoek zou er meer aandacht en tijd geschonken moeten worden aan het trekken van een meer representatieve steekproef.

5.4.2. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

De betrouwbaarheid van de variabelen was voor betekenisvol werk en dienend leiderschap excellent en voor creativiteit van de werknemer goed. De betrouwbaarheid van de kerndimensies varieerde van acceptabel tot goed.

De validiteit van de variabelen dienend leiderschap, betekenisvol werk en creativiteit van de werknemer is getoetst met een factoranalyse en hierin laden alle items bij de juiste factor. Voor de validiteit van de kerndimensies is een aparte factoranalyse uitgevoerd. In de factoranalyse voor de kerndimensies laadt het item "Mijn leidinggevende lijkt meer te genieten van het succes van zijn/haar collega's, dan zijn/haar eigen succes.", die bij de kerndimensie zich op de achtergrond houden hoort, bij de factor nederigheid in plaats van bij zich op de achtergrond houden. Een verklaring hiervoor is dat zich op de achtergrond houden en nederigheid samen het 'dienen' van het dienend leiderschap vormen en onlosmakelijk aan elkaar zijn verbonden. Het item "Mijn leidinggevende geeft mij de gelegenheid om problemen zelf op te lossen, in plaats van te vertellen wat ik moet doen." laadt bij de factor zich op de achtergrond houden in plaats van bij factor 1 empowerment. De verklaring hiervoor is dat dit item wordt gezien als dat de leidinggevende zich op de achtergrond houdt om de ruimte te geven om de problemen zelf op te lossen. Dat deze twee items niet bij de juiste factor laden heeft wellicht invloed op de uitkomsten van de kerndimensie zich op de achtergrond houden. Dit zou een



verklaring kunnen zijn dat uit dit onderzoek komt dat zich op de achtergrond houden geen significante invloed heeft op de creativiteit van de werknemer.

5.4.3. ZELFBEOORDELING CREATIVITEIT & PERCEPTIE DIENEND LEIDERSCHAP

Een andere limitatie van dit onderzoek is dat er gebruik gemaakt is van zelfbeoordeling van de werknemers van hun creativiteit. Hiervoor is gekozen omdat uit onderzoek blijkt dat werknemers hun eigen creatieve gedrag beter vast kunnen stellen dan dat leidinggevenden of collega's dat kunnen. Werknemers zijn zichzelf meer bewust van hun subtiele suggesties die hun ideeën creatief maken en werknemers kunnen zelf vaak beter beoordelen in hoeverre een idee creatief is binnen de werkomgeving (Janssen, 2000; Ng & Feldman, 2012). Er had ook gekozen kunnen worden om de creativiteit van de werknemer te meten vanuit de beoordeling van de leidinggevende van de werknemer.

Er is in dit onderzoek gekeken naar de individuele perceptie van de werknemer over het dienend leiderschap van zijn/haar leidinggevende. Daardoor is in dit onderzoek niet onderzocht of de leidinggevenden daadwerkelijk dienend leiderschap vertonen. Om dit te kunnen bewerkstelligen zouden de antwoorden van meerdere werknemers onder één leidinggevende met elkaar vergeleken moeten worden.

Om bovenstaande twee beperkingen weg te nemen, zou in de vragenlijst naar de naam van de leidinggevende gevraagd moeten worden en daarmee zouden de respondenten wellicht andere antwoorden hebben gegeven op de vragen. In de beperkte tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek was een dergelijke steekproef uitzetten niet mogelijk. Daarbij was het ook niet het onderwerp van dit onderzoek, waarbij gekeken wordt naar de perceptie van de werknemer zelf.

5.5. AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

5.5.1. ZELFBEOORDELING CREATIVITEIT & PERCEPTIE DIENEND LEIDERSCHAP

In een vervolgonderzoek kan met een uitgebreidere steekproef gekeken worden of de dienend leider daadwerkelijk dienend is, door de antwoorden van meerdere ondergeschikten naast elkaar te leggen. Ook de creativiteit van de werknemer zou dan ook door de leidinggevende beoordeeld kunnen worden.



5.5.2. DIENEN VERSUS LEIDEN

Vervolgonderzoek zou kunnen focussen op de twee kanten van het dienend leiderschap te weten de kerndimensies zich op de achtergrond houden en nederigheid die de dienende en passieve kant vormen en empowerment, verantwoordelijkheid geven en rentmeesterschap die zich aan de leidende actieve kant bevinden. Onderzocht kan worden hoe en in welke mate het “dienen” dan wel het “leiden” invloed heeft op betekenisvol werk en op de creativiteit van de medewerker. Hierbij zou het aanbevelenswaardig zijn om ook een kwalitatief onderzoek te doen zodat ook inzicht komt in de manier waarop deze verschillende kanten invloed hebben.

5.5.3. BETEKENISVOL WERK

Betekenisvol werk bestaat uit drie onderdelen: het gaat over werk dat subjectief gezien van betekenis is, werk dat de potentie heeft om een hoger doel of een groter goed te dienen en werk dat betekenis geeft aan het leven van de werknemers (Steger et al., 2012). Verder onderzoek zou beter en uitvoeriger moeten bestuderen op welke onderdelen van betekenisvol werk de verschillende kerndimensies van dienend leiderschap invloed hebben. De invloed die een leidinggevende heeft op het zorgen voor het dienen van een groter goed is waarschijnlijk kleiner dan op het zorgen voor het van betekenis zijn van het werk voor de werknemer en voor het leven van de werknemer.

5.5.4. ANDERE ASPECTEN

In de wetenschappelijke literatuur worden andere aspecten worden genoemd die de creativiteit van de werknemer bevorderen. Vervolgonderzoek dient te worden verricht naar hoe die aspecten invloed uitoefenen op de mediërende rol van betekenisvol werk op de relatie tussen dienend leiderschap en creativiteit van de werknemer. In het bijzonder zouden de aspecten autonomie en intrinsieke motivatie onderzocht kunnen worden omdat deze aspecten vaak genoemd worden.



5.6. CONCLUSIE

Veel bedrijven leggen de nadruk op innovatie in hun strategie, maar maken desondanks geen optimaal gebruik van de creativiteit van hun medewerkers. Dit ondermijnt hun kracht om te innoveren, want het is de creativiteit van medewerkers die de bron is van nieuwe ideeën, die op hun beurt weer het uitgangspunt vormen voor innovaties. Daarom is in dit onderzoek gefocust op de creativiteit van de werknemer en hoe dienend leiderschap daarin kan faciliteren. Uit dit onderzoek blijkt dat dienend leiderschap de individuele creativiteit van de werknemer vergroot door te zorgen dat het werk betekenisvol is. Het werk moet zinvol zijn voor de werknemer, de werknemer moet geloven dat het werk belangrijk is en dat het bijdraagt aan iets van waarde of aan de maatschappij. Hiermee draagt dienend leiderschap bij aan meer creativiteit en daarmee ook aan meer innovatie binnen organisaties.



6. DANKWOORD

Hoe meer ik me verdiepte in de onderwerpen die ik had gekozen om te onderzoeken des te meer ik in de gaten kreeg dat deze ook erg over mezelf gaan en wat ik belangrijk vind in het leven. Ook al ben ik daar nog steeds naar op zoek. Ik ben dankbaar dat ik tijdens dit traject van afstuderen heb mogen duiken in de onderwerpen dienend leiderschap, betekenisvol werk en creativiteit van de werknemer. Het heeft mij veel inzichten gegeven die me geraakt hebben en geïnspireerd. Niet al deze inzichten staan beschreven in deze thesis, maar het heeft me persoonlijk verder gebracht en sterker gemaakt.

Tijdens dit traject van afstuderen hebben een aantal mensen mij gesteund en geholpen. Deze wil ik graag bedanken: allereerst mijn man Janco, die er altijd voor mij is en mij steeds gesteund heeft en mij alle ruimte heeft gegeven. Dank wil ik ook uitspreken naar mijn studiegenoten Linda en Marc, mijn vriendinnen Eveline en Daphne en mijn buurman Marcel, waaraan ik veel steun heb gehad tijdens dit leerzame, maar ook lastige traject. Daarnaast wil ik mijn leidinggevende Gerrit Jan van den Toorn bedanken dat hij het mogelijk heeft gemaakt om deze studie te volgen en mijn collega's Allard en Klaas. Ook wil ik mijn coach Jan van de Ende bedanken voor zijn geduld en zijn feedback, alsook mijn meelezer Dirk van Dierendonck.

Graag wil ik afsluiten met dat ik ondanks dat de afgelopen periode niet makkelijk voor me is geweest ik dankbaar ben dat ik deze heb mee mogen maken.

Willemijn



LITERATUURLIJST

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. 1989. The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2: 231-253

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Amabile, T. A., & Khair, M. (2008). *Creativity and the role of the leader*. Harvard Business School Publishing.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.

Asag-Gau, L., & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463-483.

Atinc, G., Simmering, M. J., & Kroll, M. J. (2012). Control variable use and reporting in macro and micro management research. *Organizational Research Methods*, 15(1), 57-74.



- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?*. Cooperative Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, University of Nebraska-Lincoln.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 310-319.
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Handbook of psychology*.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615.
- Doctors, E. (2013). *Unleashing Employee Creativity: What Matters Most in Sustaining Creativity Engagement?* Beschikbaar op: <https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2013/unleashing-employee-creativity-what-matters-most-in-sustaining-creativity-engagement.html>
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Erickson, T. (2011, March). Meaning is the new money. Harvard Business Review. Beschikbaar op: http://blogs.hbr.org/erickson/2011/03/challenging_our_deeply_held_as.html



- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-6
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behaviour: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513-524.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organization behavior lens. *Handbook of leadership theory and practice*, 119-157.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980) 'Work redesign', in Judge, T.A. (Ed.): *Promote Job Satisfaction through Mental Challenge: Handbook of Principles of Organizational Behavior*, pp.75-89.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist*. Sage Publications Ltd: London.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Janssen O (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 287-302.



Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Developing of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.

Kuppelwieser, V. G. (2011). Stewardship behavior and creativity. *Management Revue*, 274-295.

Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. and Meuser, J.D. (2014), "Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 57 No. 6, pp. 1434-1452.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. and Liao, C. (2015), "Servant leadership: validation of a short form of the SL-28", *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 No. 2, pp. 254-269.

MacKenzie, G., & MacKenzie, G. (1998). *Orbiting the giant hairball: A corporate fool's guide to surviving with grace* (Vol. 75). New York: Viking.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.

Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.



- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). A comparison of self-ratings and non-self-report measures of employee creativity. *Human Relations*, 65(8), 1021-1047.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1220.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69-110.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from Egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.



Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004), "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 33-53.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.

Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.

Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.

Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work.

Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2004) 'Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus', *Leadership & Organization Development Journal*, 25: 349-61.

Sun, P. Y. (2013). The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 544-557.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.

Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131.



Van Dierendonck, D., & Rook, L. (2010). Enhancing innovation and creativity through servant leadership. In *Servant Leadership* (pp. 155-165). Palgrave Macmillan UK.

Van Dierendonck, D., & Sousa, M. (2016). Finding meaning in highly uncertain situations: Servant leadership during change. In *Leadership lessons from compelling contexts* (pp. 403-424). Emerald Group Publishing Limited.

Weick, K. (1979). The social psychology of organisations. *Reading, Mass: Addison-Westly*.

Williams Jr, W. A., Williams Jr, W. A., Brandon, R. S., Brandon, R. S., Hayek, M., Hayek, M. & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5).

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of applied psychology*, 88(3), 413.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and directions for future research.



BIJLAGE A VRAGENLIJST

Fijn dat je de tijd neemt om deze vragenlijst in te vullen, hiermee help je mij bij mijn afstuderen.

Alvast bedankt, Willemijn

Uitleg

Dit onderzoek gaat over leiderschap en creativiteit.

De vragen lijst bestaat uit 3 gedeelten. De eerste 2 delen bestaan uit stellingen, waarbij gekozen kan worden uit antwoorden die variëren van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5). Daarna volgt er nog een kort deel met demografische vragen.

Stellingen leidinggevende

Hieronder volgen stellingen over je leidinggevende. Bij deze stellingen kan gekozen worden uit antwoorden die variëren van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5)

1. Mijn leidinggevende geeft mij de informatie die nodig is om mijn werk goed te kunnen doen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

2. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn talenten te gebruiken.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

3. Mijn leidinggevende helpt mij om mijzelf verder te ontwikkelen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

4. Mijn leidinggevende moedigt zijn/haar personeel aan om met nieuwe ideeën te komen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐



BIJLAGE VRAGENLIJST

5. Mijn leidinggevende houdt zichzelf op de achtergrond en geeft waardering aan anderen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

6. Mijn leidinggevende houdt mij verantwoordelijk voor het werk dat ik uitvoer.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

7. Mijn leidinggevende leert van kritiek.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

8. Mijn leidinggevende benadrukt het belang van de focus op het grotere geheel.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

9. Mijn leidinggevende geeft mij het gezag om beslissingen te nemen die mijn werk makkelijker maken.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

10. Mijn leidinggevende is niet uit op erkenning of waardering voor dingen die hij of zij doet voor anderen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

11. Ik word verantwoordelijk gehouden voor mijn prestaties door mijn leidinggevende.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐



BIJLAGE VRAGENLIJST

12. Mijn leidinggevende probeert te leren van kritiek die hij/zij krijgt van zijn/haar leidinggevende.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

13. Mijn leidinggevende heeft een lange termijn visie.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

14. Mijn leidinggevende geeft mij de gelegenheid om problemen zelf op te lossen, in plaats van te vertellen wat ik moet doen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

15. Mijn leidinggevende lijkt meer te genieten van het succes van zijn/haar collega's, dan zijn/haar eigen succes.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

16. Mijn leidinggevende houdt mij en mijn collega's verantwoordelijk voor de manier waarop wij ons werk uitvoeren.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

17. Mijn leidinggevende geeft zijn/haar fouten toe aan zijn/haar leidinggevende.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

18. Mijn leidinggevende benadrukt het maatschappelijk belang van ons werk.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐



BIJLAGE VRAGENLIJST

19. Mijn leidinggevende geeft mij veel kansen om nieuwe vaardigheden te leren.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

20. Mijn leidinggevende leert van de verschillende inzichten en meningen van anderen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

21. Wanneer mensen kritiek uiten, probeert mijn leidinggevende hiervan te leren.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

Stellingen over jezelf en je werk

Hieronder volgen stellingen over jezelf en je werk. Bij deze stellingen kan gekozen worden uit antwoorden die variëren van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5)

22. Ik heb een betekenisvolle carrière gevonden.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

23. Ik zie mijn werk als bijdrage aan mijn persoonlijke groei.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

24. Mijn werk maakt totaal geen verschil voor de wereld.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

25. Ik begrijp hoe mijn werk bijdraagt aan de betekenis van mijn leven.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐



BIJLAGE VRAGENLIJST

26. Ik heb een goed idee van wat mijn werk betekenisvol maakt.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

27. Ik weet dat mijn werk een positief verschil maakt voor de wereld.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

28. Mijn werk helpt me om mezelf beter te begrijpen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

29. Ik heb werk ontdekt dat mij voldoening geeft.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

30. Mijn werk helpt me om de wereld om te heen beter te begrijpen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

31. Het werk dat ik doe dient een groter doel.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

32. Ik denk actief mee in verbeteringen in het werk van directe collega's

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

33. Ik heb nieuwe ideeën om diensten die onze afdeling levert te verbeteren of te vernieuwen.

helemaal mee eens	gedeeltelijk mee eens	Neutraal	gedeeltelijk mee eens	helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐

34. Ik bedenk hoe we kennis en vaardigheden binnen onze afdeling kunnen optimaliseren.

helemaal	gedeeltelijk	Neutraal	gedeeltelijk	helemaal
----------	--------------	----------	--------------	----------



BIJLAGE VRAGENLIJST

mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35. Ik bedenken nieuwe oplossingen voor oude problemen.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. Ik bespreek dingen met directe collega's die betrekking hebben op mijn/hun werk.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

37. Ik stel nieuwe manieren voor om te communiceren binnen onze afdeling.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

38. Ik denk na over de uitvoering van activiteiten binnen onze afdeling.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

39. Ik denk actief na over de vaardigheden en kennis die nodig zijn binnen onze afdeling.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. Ik probeer belemmeringen te signaleren die samenwerking en (aan)sturing van ons werk in de weg staan.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

41. Ik neem actief deel aan het verzamelen van informatie om onvolkomenheden in onze afdeling te identificeren.

helemaal gedeeltelijk Neutraal gedeeltelijk helemaal
mee eens mee eens mee eens mee eens
☐ ☐ ☐ ☐ ☐



Demografische vragen

Hieronder volgt een aantal demografische vragen

42. Wat is je geslacht?

- ☐ man
- ☐ vrouw

43. Wat is je leeftijd?

- ☐ jonger dan 18 jaar
- ☐ 18 - 20 jaar
- ☐ 21 - 29 jaar
- ☐ 30 - 39 jaar
- ☐ 40 - 49 jaar
- ☐ 50 - 59 jaar
- ☐ 60 jaar of ouder

44. Wat is het hoogste schoolniveau dat je hebt voltooid?

- ☐ geen
- ☐ basisonderwijs
- ☐ lager beroepsonderwijs (LBO/VMBO)
- ☐ middelbaar algemeen voorbereidend onderwijs (MAVO)
- ☐ middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- ☐ hoger algemeen voorbereidend, wetenschappelijk onderwijs
- ☐ hoger beroepsonderwijs (HBO), kandidaats/propedeuse wetenschappelijk onderwijs
- ☐ (post) wetenschappelijk onderwijs (WO)
- ☐ weet niet/wil ik niet zeggen

45. Wat is je functie binnen Rijkswaterstaat?



BIJLAGE VRAGENLIJST

46. Bij welk onderdeel van Rijkswaterstaat ben je werkzaam?

47. Hoeveel jaar ben je werkzaam bij Rijkswaterstaat?



BIJLAGE B LABELING VRAGENLIJSTEN IN SPSS

Label	Vraag in vragenlijst
Q60_1_DL_emp	Mijn leidinggevende geeft mij de informatie die nodig is om mijn werk goed te kunnen doen.
Q60_2_DL_emp	Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn talenten te gebruiken.
Q60_3_DL_emp	Mijn leidinggevende helpt mij om mijzelf verder te ontwikkelen.
Q60_4_DL_emp	Mijn leidinggevende moedigt zijn/haar personeel aan om met nieuwe ideeën te komen.
Q60_5_DL_stb	Mijn leidinggevende houdt zichzelf op de achtergrond en geeft waardering aan anderen.
Q60_6_DL_vwh	Mijn leidinggevende houdt mij verantwoordelijk voor het werk dat ik uitvoer.
Q60_10_DL_ned	Mijn leidinggevende leert van kritiek.
Q60_11_DL_rms	Mijn leidinggevende benadrukt het belang van de focus op het grotere geheel.
Q60_12_DL_emp	Mijn leidinggevende geeft mij het gezag om beslissingen te nemen die mijn werk makkelijker maken.
Q60_13_DL_stb	Mijn leidinggevende is niet uit op erkenning of waardering voor dingen die hij of zij doet voor anderen.
Q60_14_DL_vwh	Ik word verantwoordelijk gehouden voor mijn prestaties door mijn leidinggevende.
Q60_18_DL_ned	Mijn leidinggevende probeert te leren van kritiek die hij/zij krijgt van zijn/haar leidinggevende.
Q60_19_DL_rms	Mijn leidinggevende heeft een lange termijn visie.
Q60_20_DL_emp	Mijn leidinggevende geeft mij de gelegenheid om problemen zelf op te lossen, in plaats van te vertellen wat ik moet doen.
Q60_21_DL_stb	Mijn leidinggevende lijkt meer te genieten van het succes van zijn/haar collega's, dan zijn/haar eigen succes.
Q60_22_DL_vwh	Mijn leidinggevende houdt mij en mijn collega's verantwoordelijk voor de manier waarop wij ons werk uitvoeren.
Q60_25_DL_ned	Mijn leidinggevende geeft zijn/haar fouten toe aan zijn/haar leidinggevende.
Q60_26_DL_rms	Mijn leidinggevende benadrukt het maatschappelijk belang van ons werk.
Q60_27_DL_emp	Mijn leidinggevende geeft mij veel kansen om nieuwe vaardigheden te leren.
Q60_29_DL_ned	Mijn leidinggevende leert van de verschillende inzichten en meningen van anderen.
Q60_30_DL_ned	Wanneer mensen kritiek uiten, probeert mijn leidinggevende hiervan te leren.
Q61_1_BW_pm	Ik heb een betekenisvolle carrière gevonden
Q61_2_BW_mw	Ik zie mijn werk als bijdrage aan mijn persoonlijke groei.
Q61_3_BW_gg	Mijn werk maakt totaal geen verschil voor de wereld.
Q61_4_BW_pm	Ik begrijp hoe mijn werk bijdraagt aan de betekenis van mijn leven.
Q61_5_BW_pm	Ik heb een goed idee van wat mijn werk betekenisvol maakt.
Q61_6_BW_gg	Ik weet dat mijn werk een positief verschil maakt voor de wereld.
Q61_7_BW_mw	Mijn werk helpt me om mezelf beter te begrijpen.
Q61_8_BW_pm	Ik heb werk ontdekt dat mij voldoening geeft.
Q61_9_BW_mw	Mijn werk helpt me om de wereld om te heen beter te begrijpen.
Q61_10_bw_gg	Het werk dat ik doe dient een groter doel.
Q61_11_CR	Ik denk actief mee in verbeteringen in het werk van directe collega's
Q61_12_CR	Ik heb nieuwe ideeën om diensten die onze afdeling levert te verbeteren of te vernieuwen.
Q61_13_CR	Ik bedenk hoe we kennis en vaardigheden binnen onze afdeling kunnen optimaliseren.
Q61_14_CR	Ik bedenk nieuwe oplossingen voor oude problemen.
Q61_15_CR	Ik bespreek dingen met directe collega's die betrekking hebben op mijn/hun werk.
Q61_16_CR	Ik stel nieuwe manieren voor om te communiceren binnen onze afdeling.
Q61_17_CR	Ik denk na over de uitvoering van activiteiten binnen onze afdeling.
Q61_18_CR	Ik denk actief na over de vaardigheden en kennis die nodig zijn binnen onze afdeling.
Q61_19_CR	Ik probeer belemmeringen te signaleren die samenwerking en (aan)sturing van ons werk in de weg staan
Q61_20_CR	Ik neem actief deel aan het verzamelen van informatie om onvolkomenheden in onze afdeling te identificeren.



BIJLAGE C SPSS CORRELATIETABEL

Correlations												
		Wat is je geslacht?	Wat is je leeftijd?	Wat is het hoogste schoolniveau dat je hebt voltooid?	CR_full	BW_full	DL_full	DL_zichopheerachtergrondhouden_full	DL_nederigheid_full	DL_Empowerment_full	DL_verantwoordelijkheid_full	DL_rentmeesterschap_full
Wat is je geslacht?	Pearson Correlation	1	-.286**	0,048	-0,069	-,191*	-0,039	-0,015	-0,079	-0,088	0,077	-0,043
	Sig. (2-tailed)		0	0,553	0,393	0,016	0,628	0,856	0,328	0,276	0,338	0,593
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
Wat is je leeftijd?	Pearson Correlation	-.286**	1	-0,088	0,003	0,046	0,13	0,079	0,12	0,082	0,09	0,132
	Sig. (2-tailed)		0	0,272	0,97	0,567	0,105	0,326	0,134	0,307	0,262	0,101
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
Wat is het hoogste schoolniveau dat je hebt voltooid?	Pearson Correlation	0,048	-0,088	1	0,091	0,11	0,131	0,081	0,099	0,136	0,063	0,126
	Sig. (2-tailed)	0,553	0,272		0,257	0,172	0,102	0,312	0,217	0,09	0,43	0,115
	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
CR_full	Pearson Correlation	-0,069	0,003	0,091	1	,463**	,323**	0,146	,238**	,263**	,306**	,311**
	Sig. (2-tailed)	0,393	0,97	0,257		0	0	0,064	0,002	0,001	0	0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
BW_full	Pearson Correlation	-,191*	0,046	0,11	,463**	1	,477**	,355**	,286**	,456**	,290**	,446**
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,567	0,172	0		0	0	0	0	0	0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
DL_full	Pearson Correlation	-0,039	0,13	0,131	,323**	,477**	1	,796**	,826**	,828**	,586**	,829**
	Sig. (2-tailed)	0,628	0,105	0,102	0	0		0	0	0	0	0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
DL_zichopheerachtergrondhouden_full	Pearson Correlation	-0,015	0,079	0,081	0,146	,355**	,796**	1	,647**	,581**	,257**	,543**
	Sig. (2-tailed)	0,856	0,326	0,312	0,064	0	0		0	0	0,001	0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
DL_nederigheid_full	Pearson Correlation	-0,079	0,12	0,099	,238**	,286**	,826**	,647**	1	,583**	,361**	,616**
	Sig. (2-tailed)	0,328	0,134	0,217	0,002	0	0	0		0	0	0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
DL_Empowerment_full	Pearson Correlation	-0,088	0,082	0,136	,263**	,456**	,828**	,581**	,583**	1	,400**	,644**
	Sig. (2-tailed)	0,276	0,307	0,09	0,001	0	0	0	0		0	0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
DL_verantwoordelijkheid_full	Pearson Correlation	0,077	0,09	0,063	,306**	,290**	,586**	,257**	,361**	,400**	1	,346**
	Sig. (2-tailed)	0,338	0,262	0,43	0	0	0	0,001	0	0		0
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161
DL_rentmeesterschap_full	Pearson Correlation	-0,043	0,132	0,126	,311**	,446**	,829**	,543**	,616**	,644**	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	0,593	0,101	0,115	0	0	0	0	0	0	0	
	N	157	157	157	161	161	161	161	161	161	161	161

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**BIJLAGE D SPSS REGRESSIE STAP 1 T/M 3****Regression stap 1 dienend leiderschap****Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,323 ^a	,105	,099	,52182	,105	18,574	1	159	,000

a. Predictors: (Constant), DL_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,058	1	5,058	18,574	,000 ^b
	Residual	43,295	159	,272		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3,043	,256		11,876	,000
	DL_full	,286	,066	,323	4,310	,000

a. Dependent Variable: CR_full

Regression stap 1 zich op de achtergrond houden**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_zichopdeachtergrondhouden_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,146 ^a	,021	,015	,54551	,021	3,483	1	159

a. Predictors: (Constant), DL_zichopdeachtergrondhouden_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,036	1	1,036	3,483	,064 ^b
	Residual	47,316	159	,298		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_zichopdeachtergrondhouden_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,808	,179		21,295	,000
	DL_zichopdeachtergrondhouden_full	,092	,049	,146	1,866	,064

a. Dependent Variable: CR_full

Regression step 1 nederigheid**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_nederigheid_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,238 ^a	,057	,051	,53554	,057	9,590	1	159

a. Predictors: (Constant), DL_nederigheid_full

**ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,750	1	2,750	9,590	,002 ^b
	Residual	45,602	159	,287		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_nederigheid_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,509	,206		17,061	,000
	DL_nederigheid_full	,177	,057	,238	3,097	,002

a. Dependent Variable: CR_full

Regression step 1 empowerment**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_Empowerment_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,263 ^a	,069	,063	,53202	,069	11,825	1	159	,001

a. Predictors: (Constant), DL_Empowerment_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,347	1	3,347	11,825	,001 ^b
	Residual	45,005	159	,283		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_Empowerment_full

**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,379	,223		15,145	,000
	DL_Empowerment_full	,189	,055	,263	3,439	,001

a. Dependent Variable: CR_full

Regression stap 1 verantwoordelijkheid geven**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_verantwoordelijkheid_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,306 ^a	,094	,088	,52494	,094	16,469	1	159

a. Predictors: (Constant), DL_verantwoordelijkheid_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,538	1	4,538	16,469	,000 ^b
	Residual	43,814	159	,276		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_verantwoordelijkheid_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,134	,249		12,568	,000
	DL_verantwoordelijkheid_full	,237	,059	,306	4,058	,000

a. Dependent Variable: CR_full



Regression stap 1 rentmeesterschap

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_rentmeesterschap_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,311 ^a	,097	,091	,52404	,097	17,073	1	159

a. Predictors: (Constant), DL_rentmeesterschap_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,689	1	4,689	17,073	,000 ^b
	Residual	43,663	159	,275		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_rentmeesterschap_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,411	,179		19,005	,000
	DL_rentmeesterschap_full	,189	,046	,311	4,132	,000

a. Dependent Variable: CR_full

Regression stap 2 dienend leiderschap

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: DL_full

b. All requested variables entered.



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,477 ^a	,227	,222	,54840	,227	46,718	1	159

a. Predictors: (Constant), BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,050	1	14,050	46,718	,000 ^b
	Residual	47,819	159	,301		
	Total	61,869	160			

a. Dependent Variable: DL_full

b. Predictors: (Constant), BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,163	,245		8,831	,000
	BW_full	,417	,061	,477	6,835	,000

a. Dependent Variable: DL_full

Regression stap 2 zich op de achtergrond houden

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: DL_zichopdeachtergrondhouden_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,355 ^a	,126	,121	,82291	,126	22,924	1	159

a. Predictors: (Constant), BW_full



ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,524	1	15,524	22,924	,000 ^b
	Residual	107,672	159	,677		
	Total	123,195	160			

a. Dependent Variable: DL_zichopdeachtergrondhouden_full

b. Predictors: (Constant), BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,800	,368		4,896	,000
	BW_full	,438	,092	,355	4,788	,000

a. Dependent Variable: DL_zichopdeachtergrondhouden_full

Regression stap 2 nederigheid

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: DL_nederigheid_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,286 ^a	,082	,076	,71052	,082	14,158	1	159	,000

a. Predictors: (Constant), BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,147	1	7,147	14,158	,000 ^b
	Residual	80,270	159	,505		
	Total	87,417	160			

a. Dependent Variable: DL_nederigheid_full

b. Predictors: (Constant), BW_full



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,339	,317		7,369	,000
	BW_full	,298	,079	,286	3,763	,000

a. Dependent Variable: DL_nederigheid_full

Regression step 2 empowerment

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: DL_Empowerment_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	Sig. F Change
1	,456 ^a	,208	,203	,68438	,208	41,679	1	,000

a. Predictors: (Constant), BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,521	1	19,521	41,679	,000 ^b
	Residual	74,471	159	,468		
	Total	93,992	160			

a. Dependent Variable: DL_Empowerment_full

b. Predictors: (Constant), BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,050	,306		6,706	,000
	BW_full	,492	,076	,456	6,456	,000

a. Dependent Variable: DL_Empowerment_full



Regression stap 2 verantwoordelijkheid geven

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: DL_verantwoordelijkheid_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,290 ^a	,084	,079	,68082	,084	14,634	1	159	,000

a. Predictors: (Constant), BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,783	1	6,783	14,634	,000 ^b
	Residual	73,700	159	,464		
	Total	80,483	160			

a. Dependent Variable: DL_verantwoordelijkheid_full

b. Predictors: (Constant), BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,058	,304		10,054	,000
	BW_full	,290	,076	,290	3,825	,000

a. Dependent Variable: DL_verantwoordelijkheid_full

Regression stap 2 rentmeesterschap

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: DL_rentmeesterschap_full

b. All requested variables entered.



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,446 ^a	,199	,194	,81272	,199	39,466	1	159	,000

a. Predictors: (Constant), BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,068	1	26,068	39,466	,000 ^b
	Residual	105,021	159	,661		
	Total	131,089	160			

a. Dependent Variable: DL_rentmeesterschap_full

b. Predictors: (Constant), BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,571	,363		4,327	,000
	BW_full	,568	,090	,446	6,282	,000

a. Dependent Variable: DL_rentmeesterschap_full

Regression stap 3 dienend leiderschap

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_full, BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,477 ^a	,228	,218	,48610	,228	23,312	2	158	,000

a. Predictors: (Constant), DL_full, BW_full

**ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,017	2	5,509	23,312	,000 ^b
	Residual	37,335	158	,236		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_full, BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,463	,265		9,290	,000
	BW_full	,309	,062	,399	5,022	,000
	DL_full	,118	,070	,133	1,674	,096

a. Dependent Variable: CR_full

Regression stap 3 zich op de achtergrond houden**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_zichopdeachtergrondhouden_full, BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,463 ^a	,215	,205	,49028	,215	21,576	2	158	,000

a. Predictors: (Constant), DL_zichopdeachtergrondhouden_full, BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,373	2	5,186	21,576	,000 ^b
	Residual	37,979	158	,240		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_zichopdeachtergrondhouden_full, BW_full



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,740	,235		11,665	,000
	BW_full	,364	,058	,470	6,232	,000
	DL_zichopdeachtergrondhouden_full	-,013	,047	-,020	-,271	,787

a. Dependent Variable: CR_full

Regression stap 3 nederigheid

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_nederigheid_full, BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	,476 ^a	,226	,217	,48655	,226	23,125	2	158

a. Predictors: (Constant), DL_nederigheid_full, BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,949	2	5,474	23,125	,000 ^b
	Residual	37,403	158	,237		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_nederigheid_full, BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,516	,252		9,996	,000
	BW_full	,333	,057	,430	5,885	,000
	DL_nederigheid_full	,086	,054	,116	1,583	,115

a. Dependent Variable: CR_full



Regression stap 3 empowerment

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_Empowerment_full, BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,466 ^a	,218	,208	,48932	,218	21,971	2	158	,000

a. Predictors: (Constant), DL_Empowerment_full, BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,521	2	5,261	21,971	,000 ^b
	Residual	37,831	158	,239		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_Empowerment_full, BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,621	,248		10,585	,000
	BW_full	,335	,061	,433	5,474	,000
	DL_Empowerment_full	,047	,057	,066	,833	,406

a. Dependent Variable: CR_full



Regression stap 3 verantwoordelijkheid geven

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_verantwoordelijkheid_full, BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,496 ^a	,246	,237	,48021	,246	25,840	2	158	,000

a. Predictors: (Constant), DL_verantwoordelijkheid_full, BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,917	2	5,959	25,840	,000 ^b
	Residual	36,435	158	,231		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_verantwoordelijkheid_full, BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,272	,274		8,282	,000
	BW_full	,316	,056	,408	5,657	,000
	DL_verantwoordelijkheid_full	,146	,056	,188	2,603	,010

a. Dependent Variable: CR_full



Regression stap 3 rentmeesterschap

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DL_rentmeesterschap_full, BW_full ^b		. Enter

a. Dependent Variable: CR_full

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	,477 ^a	,228	,218	,48608	,228	23,322	2	158	,000

a. Predictors: (Constant), DL_rentmeesterschap_full, BW_full

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,021	2	5,510	23,322	,000 ^b
	Residual	37,331	158	,236		
	Total	48,352	160			

a. Dependent Variable: CR_full

b. Predictors: (Constant), DL_rentmeesterschap_full, BW_full

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,592	,230		11,293	,000
	BW_full	,313	,060	,404	5,177	,000
	DL_rentmeesterschap_full	,080	,047	,131	1,679	,095

a. Dependent Variable: CR_full