



HOE DE MISSIE KAN LEIDEN TOT INNOVATIE

MASTERTHESIS

Een onderzoek naar empowerment en innovatief werkgedrag door
leiderschap en identificatie met de missie

Naam: Tineke Doelman

Studentnummer: 322078

Datum: 15 september 2019

Coach: Timo van Balen

Tweede lezer: Vareska van de Vrande

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'Hoe de missie kan leiden tot innovatie'. Met het schrijven van deze thesis rond ik de Parttime Master Bedrijfskunde af aan de Erasmus Universiteit. Na ruim 2 jaar studeren in de avonden en weekenden naast mijn fulltime baan, ben ik ontzettend trots dat het mij is gelukt. Het was zeker niet altijd makkelijk en soms een behoorlijke puzzel om privé, werk en studie te combineren. Dit was zeker niet gelukt zonder de mensen om mij heen. In het bijzonder wil ik daar mijn lieve vriend Chris voor bedanken. Jij haalt altijd het beste in mij naar boven en laat mij dingen bereiken waarvan ik niet wist dat ik het kon. Bedankt voor je vertrouwen, je geduld en inspiratie. Ik ben blij dat je, ondanks dat je vaak het slachtoffer was van studiefrustratie, nog steeds met mij wil trouwen. Uiteraard wil ik ook mijn vader en moeder, Peet en Yvonne, bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en het vertrouwen. Ik had mij geen beter voorbeeld in doorzetten kunnen wensen dan mijn sterke en lieve vader en moeder. Tristan, Jolanda, Sander en Maarten, ofwel 'Groep 4': Bedankt voor de bijzondere Zuid-Afrikaanse avonturen en vooral bedankt voor het lachen. Jullie hebben deze twee jaar tot een feestje gemaakt. Ook grote dank aan Tempo Team en in het bijzonder mijn dank aan Paul en Hilco. Zonder jullie flexibiliteit en support om deze thesis te schrijven vanuit Australië, was deze thesis er nooit gekomen. Timo, bedankt voor de begeleiding op afstand, ook zonder jouw flexibiliteit was het niet mogelijk om naar Australië te vertrekken. Tot slot mijn eeuwige dank aan Sarah, bij jou sta ik voor altijd in het krijt. Dank voor je geduld, je tijd en het onmogelijke mogelijk maken.

Samenvatting

In een snel veranderende wereld waar (technologische) innovaties zich snel opvolgen, kan het voor organisaties moeilijk zijn om mee te veranderen met de markt. Anno 2019 moeten organisaties continu nadenken over de manier hoe je met nieuwe verdienmodellen of producten je onderscheidt van de concurrentie en relevant blijft in de markt. Medewerkers binnen de organisatie zijn hierin een belangrijke schakel. Zij hebben contact met klanten en zijn bekend met de trends en ontwikkelingen in hun vakgebied. Wanneer deze medewerkers het vermogen hebben om nieuwe ideeën te bedenken en uit te voeren, bezit je als organisatie een waardevolle innovatiekracht die moeilijk kopieerbaar is. Het vergroten van het innovatief werkgedrag van medewerkers binnen een organisatie is belangrijk voor het relevant blijven van een organisatie in een veranderende markt. Wanneer een medewerker lekker in zijn vel zit op werk, is deze succesvoller, creatiever en zelfverzekender. Om het innovatief werkgedrag van medewerkers te vergroten, zal een organisatie, volgens bestaand onderzoek, er eerst voor moeten zorgen dat de medewerkers zich empowered voelen. Dit onderzoek draagt bij aan inzichten van de condities waarop medewerkers zich empowered voelen en wordt gekeken naar de invloed van de missie van de organisatie op het gevoel van empowerment. Wanneer een medewerker zich identificeert met de missie van de organisatie, draagt dit bij aan het gevoel van empowerment. Naast de invloed van de missie is in dit onderzoek ook gekeken naar de rol van leiderschap op het gevoel van empowerment. De missie wordt gecommuniceerd via de leiders van een organisatie en zij hebben dus een belangrijke rol in het juist overbrengen van de missie van de organisatie naar de medewerkers toe. Wanneer een leidinggevende een gemiddelde of hoge mate van transformationeel leiderschap vertoont, wordt het effect van de identificatie met de missie op het gevoel van empowerment extra vergroot. Voor organisaties is het belangrijk om te weten dat de missie van de organisatie en de aanwezigheid van transformationeel leiderschap, belangrijke tools zijn om het gevoel van empowerment van de medewerkers te kunnen vergroten. Dit onderzoek geeft een antwoord op de condities waaronder medewerkers zich empowered voelen maar geeft geen uitsluitsel over het effect van empowerment op het innovatieve werkgedrag van de medewerker. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Tempo Team uitzenden. 105 medewerkers van Tempo Team hebben een vragenlijst ingevuld waarmee de identificatie met de missie, het gevoel van empowerment en de mate van innovatief werkgedrag gemeten is.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoud	4
Introductie	5
Literatuuronderzoek	7
Methodologie	10
Onderzoeksgroep	10
De vragenlijst	11
Meetbaarheid van begrippen & onderlinge correlatie	11
Onderzoeksresultaten	13
Beschrijvende statistiek	13
Correlatietabel	15
Analyse	15
Robuustheids analyse	21
Conclusie	22
Discussie	23
Theoretische verankering en suggesties voor vervolgonderzoek	23
Limitaties	24
Management implicaties	25
Referenties	26
Bijlagen	28

Introductie

Innovatie is niet meer weg te denken in het bedrijfsleven. In het huidige tijdperk volgen innovaties zich snel op. Als je als bedrijf niet nadenkt over nieuwe verdienmodellen of nieuwe producten, word je ingehaald door de concurrent. Ook de markt verandert in een rap tempo. Door ontwikkelingen als digitalisering en globalisering is informatie gemakkelijk te verkrijgen voor de markt en zijn klanten continu aan het vergelijken en oriënteren wat voor hen de beste deal is. Innovatie is een voorwaarde voor de lange termijn welvaart, concurrentievermogen en het overleven van een organisatie (Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006).

Als je als organisatie concurrerend wilt zijn en relevant wilt zijn in een veranderende markt, is het belangrijk dat je hier ook de juiste mensen voor hebt om innovatief te kunnen zijn. Zonder de creativiteit, gedachtes of proactief handelen van mensen, ontstaan er ook geen innovaties. Innovative work behavior (IWB) kan helpen om organisaties innovatiever te maken. Door IWB kunnen werknemers helpen bij het verbeteren van de business performance door hun vermogen om ideeën te genereren en deze te gebruiken als bouwstenen voor nieuwe en betere producten, diensten en werkprocessen (De Jong, Jeroen PJ & Den Hartog, 2007). Als je als organisatie voorop wilt lopen in de markt, is het belangrijk dat het innovatief werkgedrag van de medewerkers maximaal is.

Maar hoe vergroot je als organisatie nu het innovatief werkgedrag van de medewerkers? Uit eerder onderzoek blijkt dat het innovatief werkgedrag van de medewerker wordt gestimuleerd door psychological empowerment (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010); wanneer de medewerker zich 'empowered' voelt, zal deze medewerker de ruimte voelen om met nieuwe ideeën te komen en te implementeren. We weten dus dat psychological empowerment innovatief gedrag kan aansporen in werknemers, echter weten we minder over de condities waaronder werknemers ook werkelijk empowerment ervaren.

Het gevoel van empowerment heeft verschillende oorzaken die zowel binnen de karaktereigenschappen van de medewerker liggen, alsmede wordt bepaald door de werkomgeving waarin de medewerker zich bevindt. Als bedrijf is het lastig om de persoonlijke karaktereigenschappen van een medewerker te veranderen, maar een bedrijf kan wel de werkomgeving zo inrichten dat deze optimaal bijdraagt aan het gevoel van empowerment van de medewerker. Conger & Kanungo laten in hun studie naar het empowerment proces zien dat organisatiefactoren een belangrijke rol spelen in de mate van empowerment. Zo tonen zij dat bijvoorbeeld significante organisatieveranderingen en slechte communicatiesystemen een negatieve invloed hebben op het gevoel van empowerment (Conger & Kanungo, 1988). In het onderzoek van Conger & Kanungo richten zij zich voornamelijk op de negatieve bijdragers aan empowerment. Over de organisatiefactoren en de operationalisering hiervan die een positieve bijdrage leveren aan het gevoel van empowerment is minder bekend. Dit onderzoek geeft een praktische invulling aan hoe organisatiefactoren kunnen bijdragen aan het gevoel van empowerment.

In de context van psychological empowerment, zoals beschreven door Spreitzer, wordt de werkomgeving bepaald door de factoren 'toegang tot informatie' en 'beloning' (Spreitzer, 1995a). Omdat beloning lang niet altijd door de organisatie zelf bepaald kan worden doordat de organisatie gebonden zit aan cao's, wordt dit component in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Toegang tot informatie bestaat onder meer uit data over werkprocessen, productiviteit, externe factoren, concurrentie en de strategie van de organisatie (Lawler, 1992). Het onderzoek van Spreitzer zegt over toegang tot informatie: Om medewerkers empowered te laten voelen moeten zij de doelen van de organisatie kennen en weten hoe hun werk kan bijdragen aan die doelen. Lawler voegt hier aan

toe dat informatie over de visie van de organisatie belangrijk is omdat het medewerkers helpt om een mate van betrokkenheid te creëren en het de medewerker helpt om beslissingen te nemen die in lijn liggen met de doelen van de organisatie. Toegang tot informatie vertaalt zich naar het gevoel van de medewerker dat hij of zij snapt wat de missie en doelen van de organisatie zijn en hoe de medewerker kan bijdragen aan het succes van de organisatie. Uit onderzoek is dus bekend dat toegang tot informatie bijdraagt aan het gevoel van empowerment. Minder bekend is de daadwerkelijke invloed van een specifiek onderdeel van toegang tot informatie: De missie. Bijna iedere organisatie heeft een missie en het is daarom interessant om te weten in welke mate de missie van een organisatie bijdraagt aan het gevoel van empowerment. Dit onderzoek draagt bij aan inzicht over de impact die de missie heeft op het gevoel van empowerment. Wanneer een medewerker zich kan identificeren met de missie van de organisatie, zal de medewerker zich meer empowered voelen en meer innovatief werkgedrag vertonen. De missie van de organisatie is een belangrijke element voor de inrichting van de organisatie en als de deze missie effect kan hebben op het innovatief werkgedrag van de medewerker, is het interessant om te weten hoe dit precies werkt.

De missie van de organisatie wordt gecommuniceerd via de leiders van de organisatie. Leidinggevendenden moeten er zeker van zijn dat mensen binnen de organisatie bekend zijn met wat de missie van de organisatie betekent (Frese, Beimeel & Schoenborn, 2003). Uit eerder onderzoek van Frese, Beimeel en Schoenborn blijkt dat een charismatische en inspirerende communicatie een positief effect heeft op de performance van een medewerker en daarmee wordt gesuggereerd dat een leider met een transformationele leiderschapsstijl een grotere impact kan maken in het overbrengen van de missie op de medewerker dan een leider met een transactionele leiderschapsstijl. Dit onderzoek bekijkt de rol van de leiderschapsstijl van de leidinggevende op de identificatie van de missie door de medewerker en toetst of de aanname dat een transformationele leiderschapsstijl meer impact maakt op de identificatie met de missie en het gevoel van empowerment dan een transactionele leiderschapsstijl. Dit onderzoek draagt bij aan de inzichten tussen de constructen psychological empowerment en innovatief gedrag door het effect van leiderschapsstijl te meten op de identificatie van de missie van de organisatie.

Dit onderzoek onderzoekt een oorzaak - gevolg relatie tussen identificatie met de missie van de organisatie en innovatief werkgedrag. Tussen deze variabelen staat empowerment als mediatorvariabele om de relatie tussen identificatie met de missie en innovatief werkgedrag te kunnen verklaren.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke invloed heeft de leiderschapsstijl van de leidinggevende op de identificatie met de missie van de organisatie, het gevoel van empowerment en het innovatieve werkgedrag van de medewerker?

Om de onderzoeksvraag te kunnen meten is er een vragenlijst opgesteld en deze is verstuurd onder medewerkers bij Tempo Team. 105 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. De vragenlijst bestond uit een introductie, een aantal algemene vragen over functie, dienstjaren, leeftijd, regio en cluster waarin zij werkzaam zijn. Vervolgens hebben de respondenten vragen over de missie van de organisatie, leiderschap en mate van innovatief gedrag beantwoord.

De 80,5% van de respondenten uit het onderzoek geven aan bekend of zelfs heel erg bekend te zijn met de missie van de organisatie en met een gemiddelde waarde van 3,84 op een schaal van 1 tot 5 voor identificatie met de missie, blijkt dat de respondenten zich ook in hoge mate identificeren met de missie. Uit de analyses blijkt dat identificatie met de missie bijdraagt aan het gevoel van

empowerment. Dit effect wordt versterkt bij een hoge waarde van transformationeel leiderschap. Een hoge mate van empowerment leidt vervolgens weer tot een hogere mate van innovatief werkgedrag al is dit effect maar klein en niet significant. Er is geen significant effect gevonden tussen identificatie met de missie en innovatief werkgedrag. Empowerment is de schakel tussen deze twee variabelen die zorgt voor een positief effect tussen deze twee variabelen, hierbij is het een voorwaarde dat er sprake is van een gemiddelde of hoge waarde van transformationeel leiderschap.

Dit onderzoek geeft inzicht in de condities waaronder medewerkers empowerment ervaren, wat een voorwaarde is om innovatief werkgedrag te vertonen. Voor organisaties is dit relevant omdat ze op deze manier inzicht verkrijgen in de manier van bedrijfsinrichting die bijdraagt aan het innovatieve vermogen van de organisatie door het vergroten van het innovatieve werkgedrag van de medewerkers.

Literatuuronderzoek

Innovatief werkgedrag (Innovative Work Behaviour, IWB) is de introductie of toepassing van nieuwe ideeën, producten, processen en procedures voor de functie, unit of organisatie van de werknemer (Farr & West, 1990). Voor organisaties die concurreren in turbulente en onzekere markten, wordt innovatie, het ontwikkelen, uitvoeren, reageren op en wijzigen van ideeën, een cruciale motor voor de groei, welvaart en levensvatbaarheid van de organisatie (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006). Het innovatieve werkgedrag van individuen op de werkplek vormt de basis van elke high-performance organisatie en dus de studie van wat individueel innovatief gedrag motiveert of mogelijk maakt, is van cruciaal belang (Scott & Bruce, 1994).

Volgens Scott & Bruce ontstaat innovatief gedrag uit een combinatie van drie verschillende gedragstaken: Idee generatie, idee promotie en idee realisatie (Scott & Bruce, 1994). Idee generatie komt voort uit het combineren en reorganiseren van informatie en bestaande concepten om problemen op te lossen of om prestaties te verbeteren (De Jong, Jeroen & Den Hartog, 2010). Bij idee promotie, ook wel championing, gaat de werknemer op zoek naar support voor zijn idee en bouwt een netwerk van de juiste mensen met invloed (Howell, Shea, & Higgins, 2005). Idee realisatie is tot slot nodig om het idee ook daadwerkelijk te implementeren. De innovatie een onderdeel laten worden van het bestaande werkproces is onderdeel van idee realisatie (Kleysen & Street, 2001). Er is pas sprake van IWB indien alle drie de gedragstaken zijn doorlopen.

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat er een positieve relatie bestaat tussen IWB en *psychological empowerment* (Pieterse et al., 2010). Psychological empowerment is de perceptie van een individu van autonomie en macht dat hij nieuwe en innovatieve positieve veranderingen kan introduceren (Ramamoorthy, Flood, Slattey, & Sardesai, 2005). Psychological empowerment bestaat uit vier onderdelen die de kijk op het werk van een individu bepalen: betekenis, competentie, impact en zelfbepaling (Spreitzer, 1995). Betekenis, of doel, houdt in dat de waardes, gedachtes en het gedrag van de medewerker overeenkomen met de waardes, gedachtes en het gedrag van de organisatie waar zij voor werken (Brief & Nord, 1990).

Competentie betekent dat medewerkers geloven dat zij alle competenties bezitten die nodig zijn om hun werk goed te kunnen doen. Zonder vertrouwen in hun eigen capaciteiten zullen medewerkers zich ongeschikt voelen en zal niet bijdragen aan het gevoel van empowerment (Conger & Kanungo, 1988).

Bij impact gaat het om het gevoel dat de medewerker een verschil maakt binnen de organisatie (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997). Tot slot gaat het bij zelfbepaling op het gevoel dat zij zelf aan het

roer staan van hun eigen werk en niet alleen de orders van hun leidinggevende volgen, maar hierin een stukje autonomie en vrijheid in ervaren (Wagner, 1995).

Eerder onderzoek legt een verband tussen psychological empowerment en innovatief werkgedrag. Zo laat onderzoek van Jung zien dat medewerkers die zich empowered voelen, meer creatief gedrag laat zien omdat zij het leuk vinden om het maximale uit hun functie te halen. Dit leidt vervolgens tot innovatief werkgedrag (Jung, et al., 2003.). Ook Pieterse heeft in eerder onderzoek een verband gevonden tussen empowerment en innovatief werkgedrag, met creativiteit als sleutel. Een andere verklaring waarom empowerment leidt tot innovatief werkgedrag ligt in de verklaring van Ramamoorthy. Deze wetenschapper stelt dat empowerment leidt tot het gevoel van autonomie en vrijheid om nieuwe dingen uit te proberen, wat vervolgens leidt tot innovatief werkgedrag (Ramamoorthy, et al. 2005). Bekend is dus dat er een relatie bestaat tussen empowerment en innovatief werkgedrag. Deze relatie komt voort uit creativiteit, het gevoel van vrijheid en autonomie dat medewerkers als mediator tussen empowerment en innovatief werkgedrag. In dit onderzoek wordt getoetst of empowerment leidt tot innovatief werkgedrag in een directe relatie.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Wanneer een medewerker zich empowered voelt, zal deze meer innovatief werkgedrag tonen.

Het is belangrijk om deze hypothese ook binnen dit onderzoek te testen om zo eventuele onterechte aannames te elimineren. Zoals benoemd toont eerder onderzoek een positieve relatie tussen psychological empowerment en innovatief werkgedrag en de verwachting is dat er ook binnen dit onderzoek een positieve relatie wordt gevonden. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke elementen van innovatief werkgedrag in meerdere of mindere mate toenemen bij het wel of niet ervaren van empowerment door de medewerker. Dit is belangrijk voor de organisatie omdat het inzicht geeft in welke mate empowerment aanwezig moet zijn bij de medewerker om het gewenste innovatief werkgedrag te verkrijgen.

Onderzoek van Spreitzer laat zien dat psychological empowerment door vier elementen zijn die psychological empowerment beïnvloeden: Locus of control, self-esteem, access to information en reward (Spreitzer, 1995b). Twee van deze elementen zijn persoonlijke karaktereigenschappen van het individu (locus of control en self-esteem) en twee elementen zijn gericht op de werkomgeving die invloed hebben op de psychological empowerment van een individu (access to information en rewards).

Om psychological empowerment te vergroten, moeten organisaties meer *toegang tot informatie* beschikbaar maken voor meer mensen op verschillende niveaus en afdelingen (Kanter, 1986). Informatie over de missie van de organisatie is belangrijk bij het creëren van betekenis en doelen van de werknemer (Conger & Kanungo, 1988) en dragen bij aan het vermogen van een werknemer om beslissingen te maken of te beïnvloeden die in lijn liggen met de doelen en missie van de organisatie (Lawler III, 1992). Het bieden van een overkoepelende visie helpt werknemers ideeën te genereren en helpt daarbij ook het toepassingsgedrag van nieuwe ideeën te verbeteren (De Jong, Jeroen PJ & Den Hartog, 2007b). Wanneer een werknemer zich aangesproken voelt, zich identificeert, met de informatie vanuit de organisatie, zal deze medewerker meer empowered zijn. *Identificatie* verwijst naar de individuele relatie van een werknemer tot een entiteit (Postmes, Haslam, & Jans, 2013). Uit onderzoek is bekend dat medewerkers zich meer empowered voelen wanneer zij bekend zijn met de strategie en doelen van de organisatie (Lawler, 1992), maar minder bekend is wat de impact van de missie is op het gevoel van empowerment van de medewerker.

Omdat vrijwel iedere organisatie een missie heeft is het belangrijk om te weten wat de impact is van de missie op het gevoel van empowerment.

Hypothese 2: Hoe hoger de mate van identificatie met de missie van de organisatie, hoe meer empowered de medewerker zich voelt.

Net als hypothese 1 is deze hypothese ook bedoeld om de uitkomsten van eerdere onderzoeken te bekrachtigen. In het onderzoek van Conger & Kanungo is er een positieve relatie gevonden tussen informatie over de missie van de organisatie en het creëren van betekenis en doelen voor de medewerker. Betekenis is een van de elementen van psychological empowerment en daarom wordt ook in dit onderzoek verwacht dat hier een positieve relatie wordt gevonden. Voor organisaties is het belangrijk om te weten hoe de relatie tussen het gevoel van empowerment van medewerkers wordt beïnvloed door de missie en visie van de organisatie. Psychological empowerment is iets dat voor ieder individu anders kan zijn omdat dit ook wordt beïnvloed door karaktereigenschappen. Deze karaktereigenschappen liggen buiten het bereik van de organisatie, maar de elementen over de werkomgeving die invloed hebben op psychological empowerment liggen wel binnen het bereik van de organisatie. Wanneer deze werkomgeving elementen, waar missie een onderdeel van is, geen bijdrage leveren aan het psychological empowerment van de medewerkers, dan zal de organisatie eventueel de werkomgeving zo kunnen aanpassen dat dit het psychological empowerment van de medewerker wel wordt verhoogd.

In eerdere onderzoeken is de relatie tussen leiderschapsstijl of de relatie tussen leider en werknemer en innovatief werkgedrag al eens onderzocht. Er bestaat een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatief werkgedrag en een negatieve relatie tussen transactioneel leiderschap en innovatief werkgedrag (Pieterse et al., 2010). Onderzoek heeft ook aangewezen dat de mate van leader-member exchange (LMX theorie) tussen leidinggevende en werknemer een positieve bijdrage heeft aan het innovatief werkgedrag van een medewerker (Ramamoorthy et al., 2005). Het is de taak van het management om de missie en visie van de organisatie over te brengen op medewerkers. Zoals eerder benoemt is de mate van identificatie met de missie van de organisatie belangrijk voor de psychological empowerment van de medewerker. Omdat het management de taak heeft om de missie en visie over te brengen, is het interessant om de rol van de leider en de leiderschapsstijl van deze leider te onderzoeken in het kader van de identificatie van de missie en visie van de organisatie door de medewerker. In dit onderzoek worden de leiderschapsstijlen transformationeel en transactioneel leiderschap bekeken.

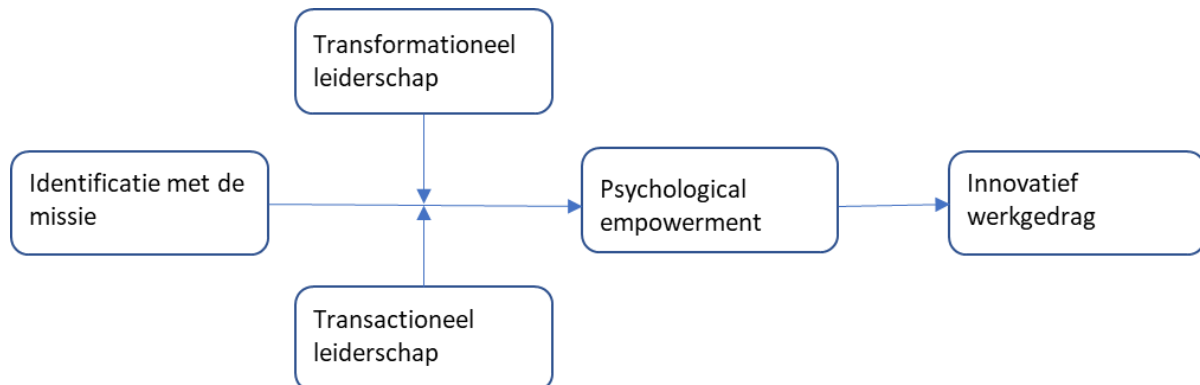
Transformationeel leiderschap is het vermogen van een leider om de waarden, houding, overtuigingen en gedrag van anderen te beïnvloeden door met en door hen samen te werken om de missie en het doel van de organisatie te bereiken (Roueche, Baker III, & Rose, 2014). Transformationeel leidinggeven gaat op basis van inspireren en motiveren van de medewerkers door de manager. De tegenhanger van transactioneel leiderschap is transactioneel leiderschap. Bij *transactioneel leiderschap* maakt de leider duidelijk wat verwacht wordt van de volgers. (Bass, 1999). Beide leiderschapsstijlen hebben invloed op de identificatie van de missie door de medewerkers. Transformationeel is meer gericht op de doelen op langere termijn, transactioneel leiderschap is meer gericht op de korte termijn doelstellingen.

Hypothese 3a: De identificatie van de missie van de organisatie wordt vergroot door een transformationele leiderschapsstijl en draagt positief bij aan het gevoel van empowerment van de medewerkers

Hypothese 3b: De identificatie van de missie van de organisatie wordt verkleind door een transactionele leiderschapsstijl en draagt negatief bij aan het gevoel van empowerment van de medewerker.

Verwacht wordt dat beide leiderschapsstijlen een andere invloed hebben op de identificatie met de missie en visie van de organisatie en verschillend bijdragen aan het gevoel van empowerment door de medewerker. Het is interessant om de verschillen in effect tussen beide leiderschapsstijlen in kaart te brengen zodat de organisatie middels de leidinggevendenden zodat de organisatie inzicht heeft in welke leiderschapsstijl het beste past bij hetgeen de organisatie wil bereiken.

Bovenstaande hypothesen leiden tot onderstaand conceptueel model:



Figuur 1: Conceptueel model

Methodologie

In dit onderzoek worden de opgestelde hypothesen getest en wordt de invloed van de leiderschapsstijl op de identificatie van de missie en visie van de organisatie gemeten. Het onderzoek is theorie toetsend en kwantitatief van aard. De data wordt verzameld middels een vragenlijst.

Onderzoeksgroep

De respondenten in dit onderzoek zijn medewerkers van Tempo Team Uitzenden (TTU). Tempo Team Uitzenden is het grootste onderdeel binnen Tempo Team en houdt zich bezig met het werven, selecteren en te werk stellen van kandidaten bij opdrachtgevers. De functies van de respondenten zijn regiodirecteur, operationeel manager of intercedent. De regiodirecteuren van TTU zijn verantwoordelijk voor een eigen regio en sturen operationeel managers aan. Operationeel managers zijn verantwoordelijk voor hun eigen cluster, dat doorgaans bestaat uit 2 tot 5 vestigingen. Operationeel managers sturen intercedenten aan. Intercedenten zijn de uitvoerende medewerkers op de vestigingen van Tempo Team. In onderstaand schema is weergegeven welke functies er zijn binnen TTU en hoeveel medewerkers er binnen deze functie werken. De operationeel directeur is niet meegenomen in dit overzicht omdat deze functie buiten de scope van het onderzoek valt.

Intercedenten:		Operationeel managers:	
junior intercedent	68	junior operationeel manager	5
intercedent	172	operationeel manager	20
senior intercedent	98	senior operationeel manager	15
principal intercedent	3	principal operationeel manager	2
Totaal aantal intercedenten:	341	Totaal operationeel managers:	42
Regiodirecteuren:	5		
Totaal aantal medewerkers Tempo Team uitzenden:			388

Figuur 2: Overzicht van functies en aantal medewerkers TTU totaal landelijk (maart 2019)

Tempo Team Uitzenden bestaat uit 5 regio's. Twee van deze regio's hebben aangegeven niet mee te willen werken aan het onderzoek. De vragenlijsten zullen per email worden verstuurd naar 253 medewerkers van TTU in de regio's Noord-West, Midden en Zuid-West. Deze groep bestaat uit 3 regiodirecteuren, 20 operationeel managers en 230 intercedenten:

Vragenlijsten verstuurd naar:	
Intercedenten	230
operationeel managers	20
regiodirecteuren	3
Totaal verzonden vragenlijsten:	253
Regio's: Midden, Noord-West en Zuid-West	

Figuur 3: Overzicht definitieve onderzoeksgroep met aantallen per functie

De vragenlijst

De vragenlijst van de leidinggevende is anders dan die van de intercedent. Beide groepen beantwoorden eerst wat algemene vragen over functie, dienstjaren, leeftijd en geslacht. Vervolgens zullen de ondervraagden vragen krijgen over de missie en visie van de organisatie, de manier van aansturen door hun leidinggevende en innovatief gedrag. Leidinggevendens krijgen vragen over de mate waarin medewerkers innovatief gedrag vertonen. De vragenlijsten zijn volledig anoniem. De vragenlijst voor de medewerkers bestaat uit 37 vragen exclusief controlevariabelen en de vragenlijst voor leidinggevendens bestaat uit 42 vragen exclusief controlevariabelen. Op iedere vraag kunnen de respondenten slechts een antwoord geven. De antwoordmogelijkheden in de vragenlijst zijn altijd conform de Likert schaal. De totale vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

Meetbaarheid van begrippen & onderlinge correlatie

Hieronder staat per construct aangegeven hoe het construct is gemeten. De onderlinge correlatie is wordt aangegeven met een Cronbach Alpha. In bijlage 2 is een overzicht van alle Cronbach Alpha's weergegeven.

Identificatie met de missie

Het meten van de identificatie met de missie van de organisatie is lastig omdat dit heel persoonlijk is. Om de identificatie met de missie te meten binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van vragen over organisatie identificatie, gebaseerd op de vragenlijst van Boivie. Dit onderdeel bestaat uit 5 vragen. Een voorbeeldvraag over identificatie is: 'Onderdeel zijn van Tempo Team is een belangrijk onderdeel van wie ik ben.' (Boivie, Lange, McDonald, & Westphal, 2011).

De Cronbach Alpha van het construct Identificatie met de missie is 0,863. De onderlinge correlatie is hoger indien de vraag 'Ik vertel klanten en flexwerkers waar Tempo Team voor staat' niet meegenomen wordt in de analyse. Echter, omdat de score van 0,863 hoog is en het construct als betrouwbaar kan worden gekwalificeerd, zal deze vraag wel meegenomen worden in de analyse.

Leiderschapsstijl

In dit onderzoek wordt de invloed van de verschillende leiderschapsstijlen transformationeel en transactioneel leiderschap gemeten. Om dit te kunnen meten, is het belangrijk om eerst de leiderschapsstijl te identificeren. Om dit te doen worden er vragen gesteld over beide leiderschapsstijlen. Voor het identificeren van transformationeel leiderschap wordt gebruik gemaakt van vragen uit de vragenlijst van eerder onderzoek van Rubin. Dit deel van de vragenlijst bestaat uit vragen over het gedrag van de leidinggevende. Een voorbeeldvraag uit dit onderdeel van de vragenlijst is: 'Mijn leidinggevende geeft leiding door te doen in plaats van vertellen' (Rubin, Munz, & Bommer, 2005).

Om de mate van transactioneel leiderschap te meten worden er 5 vragen gesteld over het gedrag van de leidinggevende. Deze vragen zijn gebaseerd op de vragenlijst uit het onderzoek van Bass. Een voorbeeldvraag over transactioneel leiderschap is: 'Mijn leidinggevende belooft ons als we doen wat we moeten doen' (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Bovenstaande vragen over transformationeel en transactioneel leiderschap gaan voornamelijk over het gedrag van de leidinggevende om zo de leiderschapsstijl te kunnen bepalen. Deze vragen worden gesteld aan de medewerkers binnen de organisatie aan wie leiding gegeven wordt. De leiderschapsstijl is niet transformationeel of transactioneel, de vragenlijst geeft voor beide leiderschapsstijlen aan in hoeverre de mate van de leiderschapsstijlen aanwezig is.

De Cronbach Alpha van het construct transactioneel leiderschap is 0,229. Dit betekent dat er geen betrouwbare onderlinge correlatie bestaat tussen de vragen die over transactioneel leiderschap gaan bestaat. De Cronbach Alpha wordt niet betrouwbaar door vragen buiten beschouwing te laten. Het construct transactioneel leiderschap is niet betrouwbaar en wordt daarom slechts in een robuuste analyse meegenomen.

De Cronbach Alpha van het construct transformationeel leiderschap is 0,775. Dit betekent dat er een onderlinge correlatie bestaat en dat het construct betrouwbaar is. De onderlinge correlatie kan worden verhoogd naar een Cronbach Alpha van 0,793 indien de vraag 'Laat zien dat hij of zij veel van ons verwacht' buiten beschouwing wordt gelaten. Echter, omdat er al een betrouwbare correlatie is gevonden zal deze vraag wel worden meegenomen in het onderzoek.

Psychological empowerment

Het psychological empowerment van de medewerkers wordt gemeten door vragen van Spreitzer (1995) op te nemen in de vragenlijst. Spreitzer stelt in zijn vragenlijst vragen over betekenis, competenties, zelfbeschikking en impact (Spreitzer, 1995). Ieder onderdeel bestaat uit 3 vragen, waardoor het totaal aantal vragen over psychological empowerment op 12 komt. Een voorbeeldvraag over betekenis is: 'Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij'. Een voorbeeldvraag over competenties is: 'Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen'. Een voorbeeldvraag over zelfbeschikking is: 'Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk kan doen'. Het laatste onderdeel van psychological empowerment waar vragen over gesteld worden is impact. Een voorbeeldvraag over impact is: 'Mijn impact op wat er in mijn organisatie gebeurd is groot'.

De Cronbach Alpha van het construct empowerment is 0,629. De onderlinge correlatie kan worden verhoogd naar een Cronbach Alpha van 0,636 indien de vraag 'Ik voel mij zelfverzekerd in het werk dat ik doe' buiten beschouwing wordt gelaten. Echter is dat maar een kleine correctie op de correlatie en zal deze vraag worden meegenomen in de analyse. Het construct empowerment is met 0,629 te beschouwen als matig betrouwbaar maar zal wel meegenomen worden in de analyse.

Innovatief werkgedrag

Het innovatief werkgedrag van de medewerkers wordt gemeten op basis van de vragen uit de vragenlijst van Janssen (2000). Deze vragenlijst is bevat vragen over ideegeneratie, idee promotie en idee implementatie en bestaat uit 2 dimensies: een persoonlijke beoordeling door de medewerker en een beoordeling door de leidinggevende (Janssen, 2000). Een voorbeeldvraag voor de medewerker is: 'Ik bedenk vaak nieuwe ideeën ter verbetering van de bestaande werkzaamheden'. Een voorbeeldvraag voor de leidinggevende is: 'De medewerkers uit mijn team bedenken vaak nieuwe ideeën ter verbetering van de bestaande werkzaamheden'. De medewerker krijgt 5 vragen over het innovatief werkgedrag, de leidinggevende krijgt 5 vragen over de het innovatief werkgedrag van de medewerkers uit het team.

De Cronbach Alpha van het construct IWB vanuit leidinggevende is 0,718. De onderlinge correlatie kan worden verhoogd naar een Cronbach Alpha van 0,789 indien de vraag 'Gebruiken vaak hun creativiteit om nieuwe klanten op verschillende wijze en via verschillende kanalen voor zich te winnen' buiten beschouwing wordt gelaten. Echter is het construct ook met deze vraag betrouwbaar en daarom zal deze vraag meegenomen worden in de analyse.

De Cronbach Alpha van het construct IWB vanuit de medewerker is 0,651. De onderlinge correlatie kan niet worden verhoogd door een vraag buiten beschouwing te laten. Het construct is matig betrouwbaar maar wel bruikbaar voor de analyse.

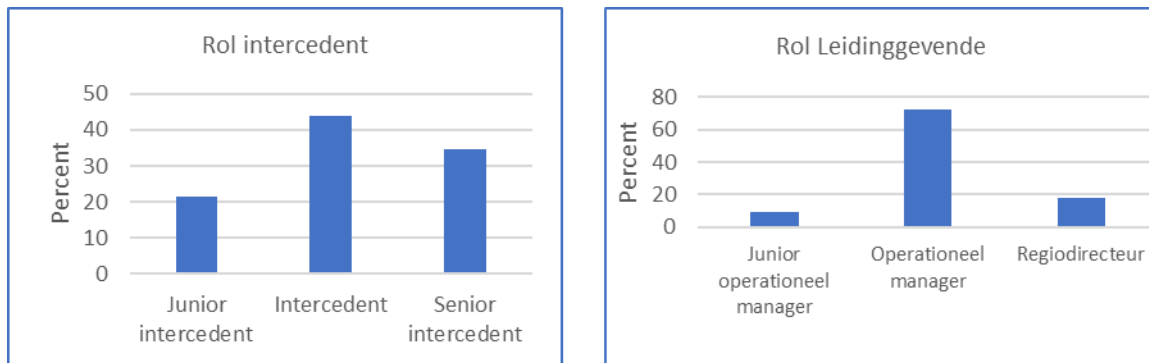
Onderzoeksresultaten

Beschrijvende statistiek

In totaal hebben de 253 verstuurde enquêtes, 105 respondenten opgeleverd. Dit geeft een response ratio van 41,5%. De response ratio's van de intercedenten is 36,52% (84 respondenten), van operationeel managers 45% (9 respondenten) en van regiodirectie 66,67% (2 respondenten). 31,25% (20) van de medewerkers van regio Noord West, 46,85% (52) van de medewerkers uit regio Zuid West en 30,77% (24) van de medewerkers in regio Midden hebben de enquête ingevuld. 75 respondenten (71,43%) heeft de enquête geheel doorlopen. Om de dataset zo groot mogelijk te houden is er voor gekozen om ook niet compleet ingevulde enquêtes mee te nemen in het onderzoek.

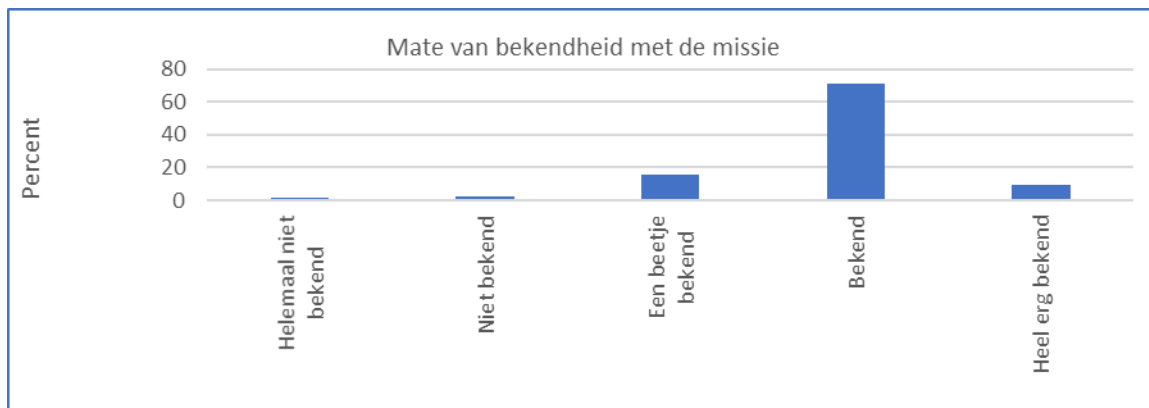
De groep respondenten is relatief jong. Bijna de helft (49,4%) is 28 jaar of jonger en de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 31,88 jaar. Doordat de medewerkers bij Tempo Team relatief jong zijn, is het niet vreemd dat ongeveer tweederde (66,3%) van de respondenten hooguit 5 jaar in dienst is. Meer dan de helft (51,7%) van de respondenten werkt hooguit 1 jaar in zijn of haar huidige functie. De enquête is voornamelijk door intercedenten ingevuld (87,1% tegenover 12,9% leidinggevende). De jonge leeftijd van de respondenten kan hier een verklaring voor zijn.

De functieverdeling van de respondenten is terug te zien in onderstaande grafieken:



Figuur 4: Functieverdeling respondenten

80,5% van de respondenten geeft aan bekend of heel erg bekend te zijn met de missie van de organisatie:



Figuur 5: Mate van bekendheid met de missie

Meer statistieken over de respondenten zijn hieronder weergegeven in tabel 1:

Case Summaries

Geslacht		Leeftijd	Aantal dienstjaar	Dienstjaar in functie	Gem. score op identificatie met de missie	Gem. score transactioneel leiderschap	Gem. score transformationeel leiderschap	Gem. score Empowerment	Gem. score IWB vanuit perspectief leidinggevend	Gem. score IWB vanuit eigen perspectief
Man	N	25	25	25	21	21	21	21	5	16
	Mean	29,00	3,76	1,80	3,6667	3,0952	3,6803	3,6587	3,2333	3,6042
	Median	28,00	2,00	1,00	3,8000	3,1429	3,7143	3,6250	3,5000	3,6667
	Minimum	21	0	0	2,00	2,43	2,71	3,00	2,33	2,50
	Maximum	44	13	9	4,80	3,86	4,86	4,33	3,67	4,33
	Std. Deviation	5,538	4,126	2,236	,77546	,42698	,51091	,43871	,53489	,57049
Vrouw	N	64	64	64	56	55	55	55	3	51
	Mean	33,00	8,19	5,56	3,9071	3,2052	3,7169	3,8114	3,4444	3,5425
	Median	29,00	3,00	2,00	4,0000	3,2857	3,8571	3,7500	3,3333	3,5000
	Minimum	20	0	0	1,80	2,57	2,43	3,00	2,67	1,83
	Maximum	53	33	20	5,00	3,86	5,00	4,75	4,33	4,67
	Std. Deviation	9,369	8,853	6,309	,47630	,32034	,50805	,37344	,83887	,59052
Total	N	89	89	89	77	76	76	76	8	67
	Mean	31,88	6,94	4,51	3,8416	3,1748	3,7068	3,7692	3,3125	3,5572
	Median	29,00	3,00	1,00	4,0000	3,1429	3,8571	3,7500	3,4167	3,6667
	Minimum	20	0	0	1,80	2,43	2,43	3,00	2,33	1,83
	Maximum	53	33	20	5,00	3,86	5,00	4,75	4,33	4,67
	Std. Deviation	8,630	8,047	5,723	,57796	,35349	,50569	,39554	,61359	,58211

Tabel 1: Beschrijvende statistieken

Correlatietabel

De correlatietabel (tabel 2) laat het verband zien tussen de verschillende constructen waarbij in de correlatietabel alle variabelen gelijkwaardig zijn aan elkaar. In de tabel staan een aantal opvallende correlaties. Zo valt bijvoorbeeld op dat leeftijd een sterke correlatie heeft met aantal jaar in dienst en aantal jaar in functie. Dit is goed te verklaren omdat het logisch is dat iemand die ouder is langer in dienst is dan iemand die jonger is. Daarnaast valt op dat er een negatief verband is tussen transformationeel leiderschap en leeftijd, aantal jaar in dienst en aantal jaar in functie. Dit betekent dat wanneer de variabelen gelijkwaardig aan elkaar zijn, oudere medewerkers, medewerkers die langer in dienst zijn of medewerkers die langere tijd in dezelfde functie werkzaam zijn, minder transformationeel leiderschap ervaren. Ook is er een negatief verband zichtbaar tussen aantal jaar in functie en innovatief werkgedrag vanuit de medewerker. Wanneer de variabelen gelijkwaardig zijn betekend dit dus dat medewerkers die wat langer in dezelfde functie werkzaam zijn, minder innovatief werkgedrag laten zien.

Correlations

		Geslacht	Leeftijd	Aantal dienstjaar	Dienstjaar in functie	Gem. score op identificatie met de missie	Gem. score transformationeel leiderschap	Gem. score transactioneel leiderschap	Gem. score IWB vanuit perspectief leidinggevende	Gem. score IWB vanuit eigen perspectief
Geslacht	Pearson Correlation	1	,209*	,249*	,297**	,187	,033	,140	,178	-,046
	Sig. (2-tailed)		,049	,019	,005	,104	,780	,228	,673	,715
	N	89	89	89	89	77	76	76	8	67
Leeftijd	Pearson Correlation	,209*	1	,904**	,807**	,129	-,280*	,075	,129	-,183
	Sig. (2-tailed)	,049		,000	,000	,265	,014	,522	,760	,138
	N	89	89	89	89	77	76	76	8	67
Aantal dienstjaar	Pearson Correlation	,249*	,904**	1	,866**	,201	-,246*	,100	,142	-,177
	Sig. (2-tailed)	,019	,000		,000	,080	,032	,389	,737	,152
	N	89	89	89	89	77	76	76	8	67
Dienstjaar in functie	Pearson Correlation	,297**	,807**	,866**	1	,118	-,220	,037	,183	-,257*
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000		,308	,056	,749	,665	,036
	N	89	89	89	89	77	76	76	8	67
Gem. score op identificatie met de missie	Pearson Correlation	,187	,129	,201	,118	1	,283*	,352**	-,082	,036
	Sig. (2-tailed)	,104	,265	,080	,308		,013	,002	,847	,773
	N	77	77	77	77	77	76	76	8	67
Gem. score transformationeel leiderschap	Pearson Correlation	,033	-,280*	-,246*	-,220	,283*	1	,030	,162	,194
	Sig. (2-tailed)	,780	,014	,032	,056	,013		,795	,702	,116
	N	76	76	76	76	76	76	76	8	67
Gem. score transactioneel leiderschap	Pearson Correlation	,140	,075	,100	,037	,352**	,030	1	-,427	-,058
	Sig. (2-tailed)	,228	,522	,389	,749	,002	,795		,291	,643
	N	76	76	76	76	76	76	76	8	67
Gem. score IWB vanuit perspectief leidinggevende	Pearson Correlation	,178	,129	,142	,183	-,082	,162	-,427	1	,0
	Sig. (2-tailed)	,673	,760	,737	,665	,847	,702	,291		,0
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	0
Gem. score IWB vanuit eigen perspectief	Pearson Correlation	-,046	-,183	-,177	-,257*	,036	,194	-,058	,0	1
	Sig. (2-tailed)	,715	,138	,152	,036	,773	,116	,643	,0	
	N	67	67	67	67	67	67	67	0	67

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

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

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Tabel 2: Correlatietabel

Analyse

In de analyse wordt gekeken naar de effecten tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zodat er bij een veranderende waarde in de ene variabele een statistische voorspelling kan worden gedaan over de veranderende waarde van de andere variabele. De statistische voorspelling wordt gedaan aan de hand van een regressievergelijking.

Empowerment

Om antwoord te geven op 2 van de hypotheses moet gekeken worden naar het construct empowerment als afhankelijke variabele. Het gaat hierbij om de hypotheses:

Hypothese 2: Hoe hoger de mate van identificatie met de missie van de organisatie, hoe meer empowered de medewerker zich voelt.

Hypothese 3a: De identificatie van de missie van de organisatie wordt vergroot door een transformationele leiderschapsstijl en draagt positief bij aan het gevoel van empowerment.

In tabel 4 is weergegeven wat de effecten zijn op het construct empowerment. In model 1 is weergegeven welke invloed de controle variabelen geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren en aantal dienstjaren in functie hebben op het gevoel van empowerment van de medewerkers bij Tempo Team.

In model 2 is, naast de invloed van de controle variabelen, ook de invloed van de identificatie met de missie op het gevoel van empowerment weergegeven.

Model 3 laat, naast al eerder weergegeven variabelen, zien wat het effect is van transformationeel leiderschap op het gevoel van empowerment. Daarnaast laat model 3 zien wat het interactie effect is van transformationeel leiderschap op de relatie tussen identificatie met de missie en empowerment.

In de dataset is transformationeel leiderschap weergegeven in een score tussen 1 en 5, waarbij een lage mate van transformationeel leiderschap 1 is en een hoge mate van transformationeel leiderschap een 5 is. Er is dus geen sprake van een score 0 of 1 (geen transformationeel leider of wel transformationeel leider). Om de interactie analyse te kunnen maken op basis van gemiddelde scores, is er gewerkt met een Z-score.

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.392 ^a	.154	.106	.37397	.154	3.226	4	71	.017	
2	.476 ^b	.226	.171	.36017	.072	6.544	1	70	.013	
3	.577 ^c	.333	.264	.33930	.107	5.437	2	68	.006	1.987

a. Predictors: (Constant), Dienstjaar in functie, geslacht, Leeftijd, Aantal dienstjaar

b. Predictors: Constant), Dienstjaar in functie, geslacht, Leeftijd, Aantal dienstjaar, Zscore:Gem. score op identificatie met de missie

c. Predictors: Constant), Dienstjaar in functie, geslacht, Leeftijd, Aantal dienstjaar, Zscore:Gem. score op identificatie met de missie, Zscore: Gem. score transformationeel leiderschap, interactie identificatie*transformationeel leiderschap

d. Dependent Variable: Gemiddelde score Empowerment

Tabel 3: Model samenvatting Empowerment

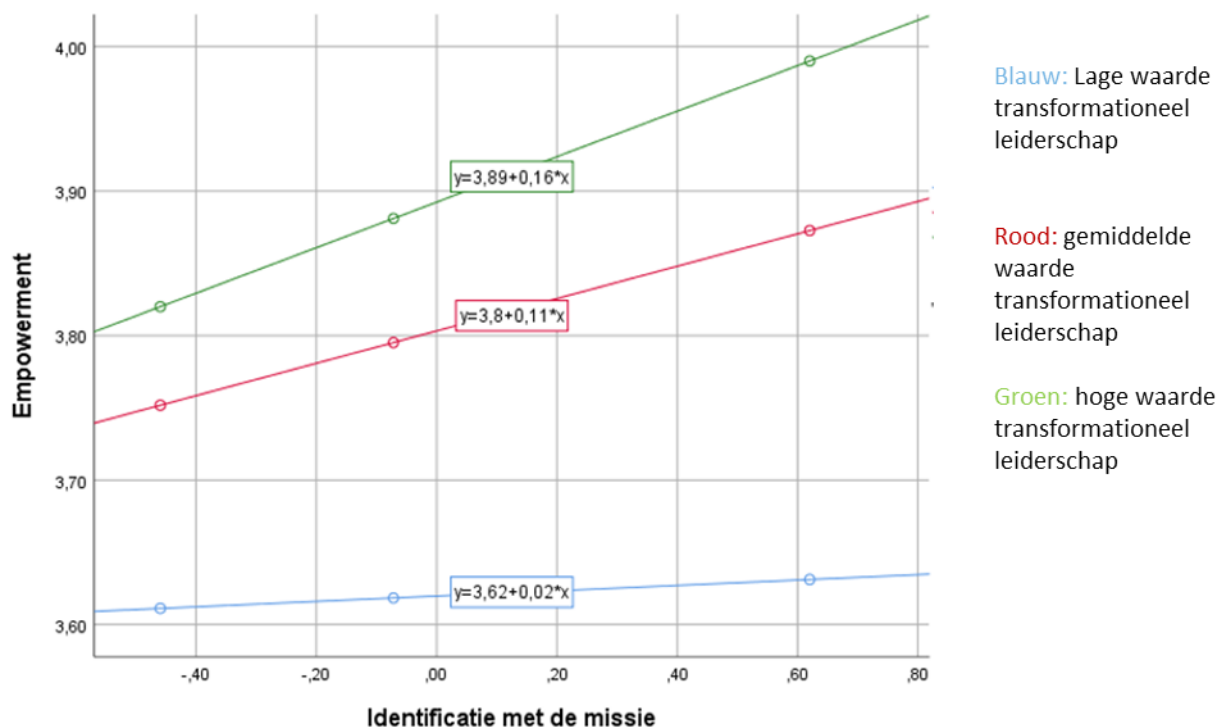
Tabel 3 geeft de samenvatting van het model weer. De controlevariabelen verklaren 15,4% van de mate van empowerment. De toevoeging van Identificatie van de missie in combinatie met de controlevariabelen verklaart 22,6% van de mate van empowerment. Model 3, met de toevoeging van transformationeel leiderschap bij de identificatie met de missie en de controlevariabelen verklaart voor 33,3% de mate van empowerment. Dit betekent dat identificatie met de missie voor 7,2% het gevoel van empowerment verklaart en dat de mate van identificatie in combinatie met transformationeel leiderschap en het interactie-effect 10,7% van het gevoel van empowerment verklaart. Dat deze variabelen in totaal 33,3% van de mate van empowerment verklaren is logisch omdat identificatie met de missie, ofwel volgens Spreitzer, toegang tot informatie, slechts een van de vier elementen is waardoor empowerment wordt beïnvloed.

Effecten:

De constante waarde van empowerment ligt op 4,219. Identificatie met de missie heeft een significant positief effect van 0,112 op het gevoel van empowerment. Dit betekent dat hypothese 2 klopt: Hoe hoger de mate van identificatie met de missie, hoe meer empowered de medewerker zich voelt.

Ook transformationeel leiderschap heeft een positief effect op het gevoel van empowerment (0,131). Dit betekent wanneer de mate van transformationeel leiderschap toeneemt, het empowerment van de medewerker ook toeneemt. Het effect van transformationeel leiderschap op het effect tussen identificatie met de missie en het gevoel van empowerment is 0,072. Dit betekent dat door de toevoeging van transformationeel leiderschap het effect tussen identificatie en empowerment 0,072 extra wordt versterkt echter is dit effect niet significant $p > 0,05$.

Voor het visueel maken van het interactie effect van transformationeel leiderschap op het effect van identificatie met de missie en het gevoel van empowerment, is gebruik gemaakt van de data vanuit de PROCESS Plug-in van Hayes. De resultaten van de PROCESS Plug-in zijn terug te vinden in bijlage 3. Hierbij is X Identificatie met de missie, M is Empowerment, W is transformationeel leiderschap en Y is Innovatief werkgedrag vanuit het perspectief van de medewerker. XW is het interactie effect van Identificatie met de missie en Transformationeel leiderschap. Bij het interactie effect is Identificatie met de missie vermenigvuldigd met transformationeel leiderschap en niet met de Z-score van transformationeel leiderschap.



Figuur 6: Visuele weergave interactie effect bij lage, gemiddelde en hoge waarde van transformationeel leiderschap

In figuur 6 is het interactie effect van transformationeel leiderschap op de interactie tussen identificatie met de missie en empowerment weergegeven. Hierbij staan de verschillende lijnen voor de mate van transformationeel leiderschap. De blauwe lijn geeft de interactie weer bij een lage waarde van transformationeel leiderschap ($W = -0,8665$, $b = 0,0185$, $p = 0,7196$). De rode lijn geeft de interactie weer bij een gemiddelde waarde van transformationeel leiderschap ($W = 0,2974$, $b = 0,1120$,

$p=0,0847$). De groene lijn geeft de interactie weer bij een hoge waarde van transformationeel leiderschap ($W=0,8624$, $b=0,1574$, $p=0,0601$).

Voor het beantwoorden van hypothese 3a betekent dit dat de identificatie van de missie van de organisatie wordt vergroot door een transformationele leiderschapsstijl en positief bijdraagt aan het gevoel van empowerment. Hierbij geldt dat hoe hoger de waarde van transformationeel leiderschap is, des te sterker het effect is. De resultaten zijn echter niet significant, maar geven wel een indicatie van het effect.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.431	.366		12.104	.000		
	Geslacht	.090	.100	.102	.896	.373	.919	1.089
	Leeftijd	-.035	.013	-.760	-2.768	.007	.158	6.320
	Aantal dienstjaar	.024	.015	.491	1.560	.123	.120	8.306
	Dienstjaar in functie	.026	.015	.362	1.700	.094	.263	3.802
2	(Constant)	4.385	.353		12.418	.000		
	Geslacht	.055	.097	.062	.562	.576	.901	1.110
	Leeftijd	-.030	.012	-.648	-2.419	.018	.154	6.492
	Aantal dienstjaar	.014	.015	.288	.918	.362	.113	8.877
	Dienstjaar in functie	.030	.015	.417	2.025	.047	.260	3.845
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	.115	.045	.284	2.558	.013	.897	1.115
3	(Constant)	4.219	.337		12.506	.000		
	Geslacht	.086	.095	.098	.904	.369	.838	1.194
	Leeftijd	-.027	.012	-.592	-2.337	.022	.153	6.538
	Aantal dienstjaar	.016	.014	.325	1.099	.276	.112	8.921
	Dienstjaar in functie	.029	.014	.411	2.118	.038	.260	3.845
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	.112	.050	.276	2.223	.030	.635	1.576
	Zscore: Gemiddelde score transformationeel leiderschap	.131	.044	.331	2.991	.004	.803	1.246
	interactie identificatie * transformationeel leiderschap	.072	.042	.207	1.711	.092	.668	1.498

a. Dependent Variable: Gemiddelde score Empowerment (vanuit gemiddeldes)

Tabel 4: Regressieanalyse Empowerment

Innovatief werkgedrag

Innovatief werkgedrag is op 2 manieren gemeten: Vanuit het perspectief van de leidinggevenden op de medewerkers in het team en vanuit het perspectief van de medewerker zelf. Slechts 8 respondenten zijn leidinggevenden die vragen hebben beantwoord over het innovatief werkgedrag van de medewerkers in het team. Dit is te weinig data om daadwerkelijk uitspraken te doen over de effecten op dit construct. Zodoende wordt alleen innovatief werkgedrag vanuit het perspectief van de medewerker zelf meegenomen in de analyse.

Deze analyse is noodzakelijk om hypothese 1 te toetsen:

Hypothese 1: Wanneer een medewerker zich empowered voelt, zal deze meer innovatief werkgedrag tonen.

In Tabel 6 is de invloed van verschillende variabelen op het construct innovatief werkgedrag weergegeven. Model 1 bevat de invloed van de controle variabelen geslacht, leeftijd, aantal dienstjaar en aantal jaar in functie op innovatief werkgedrag. In model 2 is naast de controle variabelen, ook de identificatie met de missie gemeten (Zscore). Model 3 bevat alle variabelen van model 2 plus de variabelen transformationeel leiderschap (Zscore) en de interactie variabele van identificatie met de missie en transformationeel leiderschap. In model 4 is naast de variabelen van model 3 de variabele empowerment toegevoegd.

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,278	,077	,018	,57690	,077	1,299	4	62	,280	
2	,290	,084	,009	,57954	,007	,436	1	61	,512	
3	,327	,107	,001	,58182	,023	,761	2	59	,472	
4	,355	,126	,006	,58050	,019	1,269	1	58	,265	1,739

e. Dependent Variable: Gemiddelde score IWB vanuit eigen perspectief

Tabel 5: Model samenvatting innovatief werkgedrag vanuit het eigen perspectief van de medewerker

Zoals in tabel 5 zichtbaar is, verklaart model 4 slechts 12,6% van het innovatief werkgedrag van de medewerker. Kortweg betekent dit dat er voor 87,4% het innovatief werkgedrag wordt verklaard door andere, onbekende, variabelen. De variabele empowerment verklaart voor 1,9% het innovatief werkgedrag.

Effecten:

De constante waarde van IWB ligt op 2,763. Om antwoord te kunnen geven op de hypothese is het nodig om het effect van empowerment op IWB te weten. Empowerment heeft een positief effect van 0,253 op IWB. Echter is dit met een $p=0,265$ bij lange na niet significant. Kortom: Het innovatief werkgedrag wordt slechts voor 1,9% verklaard door het gevoel van empowerment. Het effect van empowerment op IWB is positief, maar niet significant. Waarschijnlijk draagt empowerment bij aan IWB, maar doordat dit niet significant is en er onbekende variabelen zijn die waarschijnlijk IWB beter verklaren, kunnen er geen goede uitspraken gedaan worden over de hypothese op basis van deze data.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,807	,682		5,585	,000		
	Geslcaht	,032	,173	,024	,186	,853	,913	1,095
	Leeftijd	-,008	,025	-,124	-,322	,748	,100	10,010
	Aantal dienstjaar	,021	,030	,310	,711	,480	,078	12,751
	Dienstjaar in functie	-,044	,025	-,430	-1,712	,092	,236	4,243
2	(Constant)	3,849	,688		5,597	,000		
	Geslcaht	,022	,174	,016	,126	,900	,906	1,104
	Leeftijd	-,009	,025	-,134	-,345	,731	,100	10,024
	Aantal dienstjaar	,021	,030	,308	,703	,485	,078	12,752
	Dienstjaar in functie	-,044	,026	-,435	-1,721	,090	,236	4,246
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	,053	,081	,083	,660	,512	,948	1,055
3	(Constant)	3,815	,691		5,518	,000		
	Geslcaht	,025	,179	,019	,142	,888	,863	1,159
	Leeftijd	-,009	,026	-,141	-,361	,719	,099	10,068
	Aantal dienstjaar	,027	,031	,387	,871	,387	,077	13,028
	Dienstjaar in functie	-,046	,026	-,452	-1,777	,081	,234	4,273
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	,050	,098	,077	,510	,612	,658	1,519
	Zscore: Gemiddelde score transformationeel leiderschap	,094	,080	,165	1,179	,243	,770	1,299
	Interactie identificatie* transformationeel leiderschap	,045	,077	,088	,579	,565	,656	1,525
4	(Constant)	2,763	1,161		2,381	,021		
	Geslcaht	,021	,179	,016	,120	,905	,862	1,160
	Leeftijd	-,004	,026	-,060	-,151	,880	,096	10,412
	Aantal dienstjaar	,024	,031	,340	,763	,448	,076	13,145
	Dienstjaar in functie	-,053	,027	-,528	-2,010	,049	,219	4,573
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	,027	,099	,043	,277	,783	,632	1,582
	Zscore: Gemiddelde score transformationeel leiderschap	,054	,087	,095	,623	,536	,643	1,555
	Interactie identificatie* transformationeel leiderschap	,024	,079	,048	,308	,759	,622	1,609
	Gemiddelde score Empowerment	,253	,225	,165	1,126	,265	,704	1,421

a. Dependent Variable: Gemiddelde score IWB vanuit eigen perspectief (5= veel IWB, 1 = weinig IWB)

Tabel 6: Regressieanalyse innovatief werkgedrag vanuit het eigen perspectief van de medewerker

Mediator analyse:

Om de mediator analyse te kunnen doen, is er gebruik gemaakt van Model 7 van de PROCESS Plug-in van Hayes. In bijlage 2 is de complete output van de PROCESS Plug-in weergegeven. In de mediator analyse wordt gekeken of de samenhang tussen identificatie met de missie en innovatief werkgedrag wordt overgedragen door empowerment en en wat het effect van empowerment is.

Direct effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0250	,0821	,3048	,7616	-,1393	,1893
Conditional indirect effects of X on Y:					
INDIRECT EFFECT:					
X	->	M	->	Y	
W	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
-,8665	,0058	,0250	-,0524	,0455	
,2974	,0352	,0381	-,0246	,1255	
,8624	,0494	,0518	-,0277	,1746	

Tabel 7: Mediator analyse

In tabel 7 is de mediator analyse weergegeven. Hierbij is X Identificatie met de missie, M is Empowerment, W is transformatieel leiderschap en Y is Innovatief werkgedrag vanuit het perspectief van de medewerker

Om het mediatie effect te weten is het belangrijk om eerst te weten wat het directe effect van identificatie met de missie op innovatief werkgedrag is. In Tabel 7 is te zien dat het directe effect van identificatie met de missie op IWB een waarde van $b=0,0250$ geeft. In Tabel X is ook het indirecte effect tussen identificatie met de missie en IWB weergegeven. De mediator variabele die als indirect effect tussen identificatie met de missie en IWB staat is empowerment.

Zoals in tabel 7 te zien is, is bij een lage waarde van transformatieel leiderschap ($-0,8665$), het indirecte effect van X op Y via de mediator variabele $0,0058$. Dit effect is kleiner dan het directe effect van X op Y zonder mediator variabele ($0,0058 < 0,0250$). Bij een lage waarde van transformatieel leiderschap is er geen sprake van een mediërend effect.

Bij een gemiddelde waarde van transformatieel leiderschap ($0,2974$) is de waarde van de mediator variabele $0,0352$. Dit getal is groter dan het directe effect tussen X en Y en betekent dat empowerment een medierend effect geeft tussen X en Y bij een gemiddelde waarde van transformatieel leiderschap.

Bij een hoge waarde van transformatieel leiderschap ($0,8624$) is de waarde van de mediator variabele $0,0494$. Ook deze waarde is hoger dan bij het directe effect van X op Y, wat betekent dat ook bij een hoge waarde van transformatieel leiderschap, empowerment een mediërend effect heeft.

Conclusie mediator analyse:

Er is enkel sprake van mediatie door empowerment bij een gemiddelde of hoge waarde van transformatieel leiderschap. Identificatie met de missie heeft geen invloed op empowerment bij een lage mate of geen transformatieel leiderschap. Bij een gemiddelde of hoge waarde van transformatieel leiderschap heeft identificatie wel invloed op empowerment en kan empowerment zodoende als mediator optreden tussen het directe effect van identificatie met de missie op innovatief werkgedrag.

Robuustheids analyse

In de robuustheids analyse worden de effecten van transactioneel leiderschap bekeken. Deze analyses zijn robuustheids analyses omdat de resultaten van deze analyses onbetrouwbaar zijn,

maar wel iets zeggen over het effect. Op deze manier kan er alsnog een antwoord worden gegeven op hypothese 3b: De identificatie van de missie van de organisatie wordt verkleind door een transactioneel leiderschapsstijl en draagt negatief bij aan het gevoel van empowerment van de medewerker.

Transactioneel leiderschap:

Omdat de Cronbach Alpha van het construct transactioneel leiderschap erg laag is, meten de gestelde vragen uit de enquête niet voldoende de mate van transactioneel leiderschap. De model samenvatting en de regressieanalyse met transactioneel leiderschap als onafhankelijke variabele zijn terug te vinden in bijlage 4.

Om het effect van transactioneel leiderschap en het interactie-effect van identificatie met de missie op de afhankelijke variabele empowerment te meten, is er een regressie-analyse gemaakt met hierin 3 modellen. Model 1 bevat de controlevariabelen geslacht, leeftijd, aantal jaar in dienst en aantal jaar in functie. In model 2 wordt aan de controlevariabelen de variabele identificatie met de missie toegevoegd. Tot slot wordt in model 3 naast de variabelen uit model 2, nog de onafhankelijke variabelen transactioneel leiderschap en het interactie-effect identificatie * transactioneel leiderschap toegevoegd. Voor het interactie effect is gebruik gemaakt van een Z-score (Z-score transactioneel leiderschap * Identificatie met de missie).

Zoals in de samenvatting van het model in bijlage 2 is weergegeven wordt het gevoel van empowerment voor 24,3% verklaart door de de onafhankelijke variabelen uit de analyse.

Effecten:

De gemiddelde waarde van empowerment is 4,449. Transactioneel leiderschap heeft als onafhankelijke variabele een klein negatief effect van -0,001 op empowerment. Echter is dit effect niet significant ($p=0,979$) waardoor er geen uitspraken te doen zijn over het effect van transactioneel leiderschap op empowerment. Bij het interactie effect van identificatie met de missie * transactioneel leiderschap is er een klein positief effect van 0,054 waargenomen. Ook dit effect is niet significant ($p=0,230$) waardoor er ook over het interactie effect op empowerment geen uitspraken gedaan kunnen worden.

Dit betekent dat er geen antwoord kan worden gegeven op hypothese 3b op basis van de beschikbare gegevens.

Conclusie

In dit onderzoek zijn een aantal deelvragen opgesteld om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. In de analyse zijn de verschillende deelvragen reeds beantwoord. Nu er antwoorden zijn op de verschillende deelvragen kan ook de onderzoeksvraag worden beantwoord.

Onderzoeksvraag:

Welke invloed heeft de leiderschapsstijl van de leidinggevende op de identificatie met de missie van de organisatie, het gevoel van empowerment en het innovatieve werkgedrag van de medewerker?

De leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de mate van identificatie met de missie en het gevoel van empowerment. De invloed van de leiderschapsstijl is hoger naar mate de leiderschapsstijl meer aanwezig is. Empowerment is de mediator tussen identificatie met de missie en innovatief werkgedrag, mits er een gemiddelde of hoge mate van de leiderschapsstijl aanwezig is. Op de vraag wat het effect van empowerment op innovatief werkgedrag is kan op basis van deze data geen goed

antwoord worden geformuleerd. Bovenstaande conclusies gelden alleen voor de transformationele leiderschapsstijl. Over de invloed van een transactionele leiderschapsstijl kunnen op basis van dit onderzoek geen uitspraken gedaan worden.

Discussie

Dit onderzoek geeft inzicht over de condities waaronder werknemers empowerment ervaren. Dit onderzoek geeft nieuwe inzichten over hoe de inrichting van een organisatie bijdragen aan het innovatief werkgedrag van de medewerkers. Het formuleren van een goede en duidelijke missie helpt een organisatie bij het vergroten van het empowerment van de medewerkers wanneer zij zich kunnen identificeren met de missie van de organisatie. Daarnaast speelt de leidinggevende van de medewerker een belangrijke rol. Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van identificatie met de missie, en daarmee het gevoel van empowerment, kan worden vergroot wanneer de leidinggevende een hoge mate van transformationeel leiderschap vertoont. Dit onderzoek kan de eerdere theorie van Pieterse dat er een positieve relatie bestaat tussen empowerment en IWB niet bevestigen. Dit betekent dat het onbekend is dat wanneer een organisatie het innovatieve gedrag van medewerkers wil beïnvloeden, de organisatie moet zorgen voor een hoge mate van empowerment van de medewerkers. Op basis van de data uit dit onderzoek is er wel een vermoeden dat er een positieve relatie is tussen empowerment en IWB, maar dit is niet significant. Een reden dat dit niet significant is ligt in het feit dat alleen de variabele 'IWB vanuit perspectief medewerker' bruikbaar was en doordat de medewerker hierbij zijn of haar eigen mate van innovatief werkgedrag beoordeeld, is deze variabele niet heel betrouwbaar.

Wanneer een organisatie het innovatief werkgedrag van de medewerkers wil stimuleren, hoeft het niet direct te betekenen dat de organisatie het roer drastisch hoeft om te gooien. Innovatief werkgedrag wordt gestimuleerd door het gevoel van empowerment en dat gevoel is met een aantal subtiele aanpassingen te beïnvloeden. Zo kan de organisatie toetsen in welke mate de missie van de organisatie de medewerkers zich kunnen identificeren. Indien de medewerkers zich niet kunnen identificeren met de missie van de organisatie, doet de organisatie er goed aan om aanpassingen te doen aan de missie zodat medewerkers zich wel kunnen identificeren met de doelen van de organisatie. Ook het trainen van de leidinggevendenden binnen de organisatie kan helpen bij het vergroten van het innovatief werkgedrag binnen de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat leidinggevendenden inzicht krijgen in hoe zij het gevoel van empowerment van de medewerkers kunnen verhogen. Een hogere mate van een transformationele leiderschapsstijl draagt hieraan bij.

Het kunnen vergroten van IWB binnen de organisatie is relevant in een concurrerende en snel veranderende markt. Door het IWB te vergroten, wordt de innovatiekracht van de organisatie vergroot. Dit geeft een organisatie concurrentievoordeel omdat het gedrag van de medewerkers moeilijk te kopiëren is door de concurrent.

Theoretische verankering en suggesties voor vervolgonderzoek

Volgens Scott & Bruce, 1994 is de studie naar wat individueel innovatief werkgedrag motiveert of mogelijk maakt, van cruciaal belang. Dit onderzoek toont aan dat identificatie met de missie en de leiderschapsstijl van de leidinggevende bijdragen aan het gevoel van empowerment. Echter geeft het onderzoek geen uitsluitsel over de invloed van deze factoren op het innovatief werkgedrag. De onderzochte componenten zijn slechts een kleine afbakening van het geheel en er zouden meerdere componenten kunnen zijn die bijdragen aan de motivatie van innovatief werkgedrag. Zo laat onderzoek van Spreitzer zien dat empowerment wordt beïnvloed door vier elementen: Locus of control, self-esteem, information en rewards. Dit onderzoek heeft zich slechts gericht op 1 van de

elementen, namelijk information. In dit onderzoek is information gelinkt aan de missie van de organisatie. Om een compleet inzicht te verkrijgen over de condities waaronder medewerkers empowerment ervaren is het noodzakelijk om ook andere bedrijfskundige elementen te onderzoeken die het empowerment van de medewerker beïnvloeden. Dit onderzoek verklaart voor 33,3% het gevoel van empowerment. Dit betekent dat er nog voor 66,6% andere factoren zijn die het empowerment van de medewerker verklaart. Dit onderzoek focust zich op slechts 1 van de 4 componenten van empowerment volgens Spreitzer. Een vervolgonderzoek kan uitsluitsel geven over de mate waarin de overige 3 componenten het gevoel van empowerment verklaren.

Dit onderzoek kan de theorie van Pieterse et al (2010) niet bekrachtigen, er is een positieve relatie gevonden tussen psychological empowerment en innovatief werkgedrag, echter verklaart het effect van empowerment slechts 1,9% van het innovatief werkgedrag en is dit effect daarnaast niet significant. Het onderzoek van Spreitzer wordt deels bekrachtigd in dit onderzoek doordat er een positieve relatie is gevonden tussen toegang tot informatie, in de vorm van identificatie met de missie, en het gevoel van empowerment. Echter is er in dit onderzoek geen directe (significante) positieve relatie gevonden tussen identificatie met de missie en innovatief werkgedrag, wat niet in lijn ligt met het onderzoek van De Jong, Jeroen PJ & De Hartog uit 2017. Uit dit onderzoek blijkt dat identificatie met de missie alleen via empowerment leidt tot een hogere mate van IWB. Om de relatie tussen identificatie met de missie en IWB aan te scherpen is vervolgonderzoek nodig. In dit onderzoek was de variabele IWB vanuit het perspectief van de leidinggevende, waarbij de leidinggevende het innovatieve werkgedrag van de medewerker beoordeeld, niet bruikbaar. In een vervolgonderzoek moet de correlatie tussen de vragen vooraf getest worden, zodat de variabele betrouwbaar en daardoor bruikbaar is. Echter zou het ook kunnen zijn dat de genoemde theoriën inmiddels zijn verouderd en dat de conclusies uit eerder onderzoek niet meer kloppen met de werkelijkheid van nu.

Limitaties

Dit onderzoek kent ook limitaties. Zo is het onderzoek afgebakend door alleen naar het element toegang tot informatie te kijken. Een verdere afbakening zit in de vertaling van toegang tot informatie tot de identificatie met de missie. Daarnaast kent de methodologie enkele limitaties. Het onderzoek is uitgevoerd binnen Tempo Team Uitzenden en de resultaten van het onderzoek zijn een weergave van hoe de verschillende constructen uit het onderzoek zich verhouden binnen deze organisatie. En ook hierin zit een limitatie doordat van de 5 regio's binnen Tempo Team Uitzenden, er 2 regio's niet wilden meedoen aan het onderzoek. Interessant is of de resultaten van het onderzoek anders zouden zijn geweest wanneer deze regio's wel zouden hebben meegedaan aan het onderzoek. Het construct transactioneel leiderschap bleek achteraf gezien niet betrouwbaar en dus onbruikbaar te zijn voor het onderzoek.

De vragen in de enquête zijn met zorg samengesteld, maar toch bleken de vragen over transactioneel leiderschap niet consistent. Hierdoor is er op basis van een robuustheids analyse een uitspraak gedaan over de invloed van transactioneel leiderschap. Om meer duidelijkheid te verkrijgen over de invloed van transactioneel leiderschap op het effect tussen identificatie met de missie en empowerment, is er vervolgonderzoek nodig. Belangrijk hierbij is dat de vragen die de mate van transactioneel leiderschap meten, vooraf getest moeten zijn om zo de consistentie tussen de vragen te waarborgen. In dit onderzoek zijn er uitspraken gedaan op basis van inductief onderzoek en zijn de conclusies van dit onderzoek gegeneraliseerde conclusies op basis van een kleine dataset. Om dieper te kunnen inzoomen op hoe de effecten precies werken zou er een deductief onderzoek gedaan kunnen worden om doormiddel van interviews dieper in te kunnen gaan zodat er meer bekend wordt over het waarom van de effecten.

Tot slot is het aantal respondenten laag en is het onderzoek slechts een momentopname. Het moment van dit onderzoek kan een vertekend beeld geven omdat Tempo Team slechts 3 maanden voor het afnemen van het onderzoek zijn nieuwe missie heeft geïntroduceerd en dit nog vers in het geheugen van de respondent zit. Het kan zijn dat de respondenten die de enquête hebben ingevuld zich meer betrokken voelen bij de organisatie dan de mensen die de enquête niet hebben ingevuld. Dit is echter een aanname die moeilijk te toetsen is wanneer men niet wil meewerken aan het onderzoek. Dit onderzoek zou betrouwbaarder zijn wanneer er inzicht is in de reden waarom men niet wilde meewerken aan dit onderzoek. Een betrouwbaarder effect tussen empowerment en innovatief werkgedrag zou kunnen worden gemeten naar aanleiding van een andere samenstelling van de vragen in de enquête. In dit onderzoek is alleen de variabele IWB vanuit eigen perspectief bruikbaar. Hierbij hebben medewerkers hun eigen innovatief werkgedrag beoordeeld en is dit niet gekoppeld aan hoe een ander het innovatief werkgedrag van deze medewerker beoordeeld. Hierin ligt het gevaar dat men wellicht hun eigen innovatief werkgedrag hoger beoordeeld dan een ander over die persoon zou doen. Hierdoor is in dit onderzoek wellicht geen goede data gebruikt die een realistisch beeld schetst van het waarneembare innovatief werkgedrag van de medewerkers.

Management implicaties

Ondanks dat er geen significant effect is gevonden tussen empowerment en innovatief werkgedrag, heeft dit onderzoek wel een bijdrage geleverd aan de inzichten van de condities waarin empowerment wordt beïnvloed. Zo heeft dit onderzoek aangetoond dat aanwezigheid van een gemiddelde of hoge mate van een transformationele leiderschapsstijl direct bijdraagt aan het gevoel van empowerment van de medewerkers binnen de organisatie. Een medewerker die zich empowered voelt zich betrokken bij de organisatie en is succesvoller in zijn werk. Een organisatie doet er dus goed aan om de leiders binnen de organisatie te trainen in hun mate van transformationeel leiderschap. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat een hoge mate van identificatie met de missie van de organisatie zorgt voor een hogere mate van empowerment. Als organisatie is het dus belangrijk om de medewerkers proactief te informeren en uitleg te geven over de missie van de organisatie zodat iedereen deze missie begrijpt en zich er mee kan identificeren. Praktijkvoorbeelden van hoe de missie geoperationaliseerd kan worden kunnen helpen bij het kunnen identificeren van de missie door de medewerker. Leidinggevendenden zouden bijvoorbeeld jaarlijks met de medewerker in gesprek kunnen gaan om te vragen wat de missie voor hen betekend en daar situaties bij kunnen noemen waarin de missie in praktijk is gebracht.

Referenties

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*, 29
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54(3), 551-576.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work: A collection of essays* Free Press.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Farr, J. L., & West, M. A. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* Wiley.
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671-698.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 641-661.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 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(4-5), 525-544.
- Kanter, R. M. (1986). Empowering people to act on ideas. *Executive Excellence*, 2, 5-6.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Lawler III, E. E. (1992). The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.

- Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 597-617.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattey, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Roueche, J. E., Baker III, G. A., & Rose, R. R. (2014). *Shared vision: Transformational leadership in american community colleges* Rowman & Littlefield.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404-430.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Wagner, J. A. (1995). No title. *On Beating Dead Horses, Reconsidering Reconsiderations, and Ending Disputes: Further Thoughts about a Recent Study of Research on Participation*.



HOE DE MISSIE KAN LEIDEN TOT INNOVATIE

MASTERTHESIS BIJLAGEN

Naam: Tineke Doelman

Studentnummer: 322078

Datum: 15 september 2019

Coach: Timo van Balen

Tweede lezer: Vareska van de Vrande

Bijlage 1: Vragenlijst

Introductie

Beste collega,

Door 10 minuten van jouw tijd te investeren help je niet alleen mij maar ook de organisatie aan inzicht in hoe jij denkt over de missie van Tempo Team, jouw leidinggevende, hoe jij in je werk staat en innovatie binnen Tempo Team.

Voor degene die mij niet kennen stel ik mij graag even voor! Ik ben Tineke Doelman, tot voor kort werkte ik als operationeel manager in regio Zuid-West. Tegenwoordig geniet ik vooral van het prachtige en zonnige Australië, waar ik tijdelijk woon vanwege het werk van mijn partner. Sinds september 2017 studeer ik daarnaast aan de Erasmus Universiteit waar ik over een aantal weken mijn master Bedrijfskunde hoop af te ronden. Als laatste loodje voordat ik mijn diploma binnen heb, ben ik nu mijn afstudeerscriptie aan het schrijven. De thema's uit mijn scriptie zijn identificatie van de missie, psychological empowerment en hoe leiderschap hier invloed op heeft.

Door de enquête verzamel ik belangrijke data voor mijn scriptie, kortom, jij speelt een belangrijke rol voor het afronden van mijn studie! De enquête bestaat uit 20 vragen en het invullen van de vragen kost je ongeveer 5 tot 10 minuten. De enquête bestaat uit een aantal algemene vragen, vragen over de missie van Tempo Team, vragen over jouw leidinggevende, hoe jij naar je werk binnen Tempo Team kijkt en tot slot een aantal vragen over het bedenken en implementeren van nieuwe ideeën.

Uiteraard wordt er zorgvuldig met jouw antwoorden omgegaan en worden deze volledig anoniem verwerkt!!

De enquête is bedoeld voor alle regiodirecteuren, operationeel managers en intercedenten binnen Tempo Team Uitzenden (uitgezonderd specialties). De resultaten van mijn onderzoek zal ik delen met de regiodirectie en Paul. Ben je nieuwsgierig naar de resultaten dan kan ik uiteraard achteraf mijn scriptie met je delen. Stuur mij een mailtje wanneer je mijn scriptie wilt ontvangen.

Het invullen van de enquête kan tot en met maandag 3 juni.

Mocht je vragen hebben over de enquête of mijn onderzoek dan kan je deze stellen door een mailtje te sturen naar tineke.doelman@tempo-team.nl.

Alvast bedankt voor het invullen!

Met vriendelijke groet,

Tineke Doelman

Algemene vragen

Het eerste gedeelte van de vragenlijst bestaat uit 8 algemene vragen over jou en jouw rol binnen TTU.

Wat is je functie binnen Tempo Team Uitzenden?

- ☐ Ik ben intercedent
- ☐ Ik ben leidinggevende

Geef aan in welke functie je nu werkt

- ☐ Junior intercedent
- ☐ Intercedent
- ☐ Senior intercedent
- ☐ Principal intercedent

Geef aan in welke functie je nu werkt

- ☐ Junior operationeel manager

- ☐ Operationeel manager
- ☐ Senior operationeel manager
- ☐ Principal operationeel manager
- ☐ Regiodirecteur

In welke regio ben je werkzaam?

- ☐ Noord Oost
- ☐ Noord West
- ☐ Zuid West
- ☐ Zuid Oost
- ☐ Midden

Geef aan in welk cluster je werkzaam bent

Cluster:

Geef aan in welk cluster je werkzaam bent

Cluster:

Geef aan in welk cluster je werkzaam bent

Cluster:

Geef aan in welk cluster je werkzaam bent

Cluster:

Geef aan in welk cluster je werkzaam bent

Cluster:

Beantwoord de volgende vragen door het juiste aantal jaren te selecteren.

Hoe oud ben je?

.

Hoe lang ben je werkzaam bij Tempo Team Uitzenden? Rond af in hele jaren

.

Hoe lang ben je werkzaam in je huidige functie? Rond af in hele jaren

Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

De volgende vragen gaan over de missie van Tempo Team

In 2019 heeft Tempo Team een nieuwe missie geïntroduceerd. De volgende vragen gaan over de missie van Tempo Team.

Ben je bekend met de missie van Tempo Team?

	Helemaal niet bekend	Niet bekend	Een beetje bekend	Bekend	Heel erg bekend
In welke mate ben je bekend met de missie van Tempo Team?	☐	☐	☐	☐	☐

Schrijf hier kort in je eigen woorden wat volgens jou de missie van Tempo Team is:

Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Heel erg mee eens
De missie van Tempo Team inspireert mij	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben trots op waar Tempo Team voor staat	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vertel klanten en flexwerkers waar Tempo Team voor staat	☐	☐	☐	☐	☐
De waarden van Tempo Team komen overeen met mijn eigen waarden	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn persoonlijkheid matcht met de persoonlijkheid van Tempo Team	☐	☐	☐	☐	☐

Leidinggevende

De volgende vragen gaan over jouw leidinggevende. Geef bij iedere stelling aan in welke mate je het eens bent met de stelling. Uiteraard zullen jouw antwoorden in vertrouwen worden behandeld en krijgt jouw leidinggevende de antwoorden niet te zien.

Mijn leidinggevende..

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Heel erg mee eens
Geeft mij erkenning voor mijn prestaties	☐	☐	☐	☐	☐
Vertelt mij wat ik moet doen om beloond te worden voor mijn inspanningen	☐	☐	☐	☐	☐
Neemt maatregelen als iemand uit het team fouten maakt	☐	☐	☐	☐	☐
Maakt duidelijk wat ik kan verwachten als mijn prestaties voldoen aan de vastgestelde normen	☐	☐	☐	☐	☐
Is vooral bezig met brandjes blussen	☐	☐	☐	☐	☐
Grijpt pas in wanneer problemen serieus worden	☐	☐	☐	☐	☐
Beantwoordt mijn hulpvraag soms te laat	☐	☐	☐	☐	☐

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Heel erg mee eens
Zoekt altijd naar nieuwe mogelijkheden voor de unit, het cluster of de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Neemt ons mee in zijn of haar visie	☐	☐	☐	☐	☐
Inspireert mij	☐	☐	☐	☐	☐
Laat zien dat hij of zij veel van ons verwacht	☐	☐	☐	☐	☐
Leidt door te doen in plaats van te vertellen hoe het moet	☐	☐	☐	☐	☐
Geeft het goede voorbeeld	☐	☐	☐	☐	☐
Laat mij op een andere manier naar zaken kijken	☐	☐	☐	☐	☐

Empowerment

De volgende vragen gaan over hoe jij naar je werk bij Tempo Team kijkt. Geef bij iedere stelling aan in welke mate je het eens bent met de stelling.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Niet mee eens of oneens	Mee eens	Heel erg mee eens
Ik vind mijn werk erg belangrijk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind mijn werk betekenisvol	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij zelfverzekerd in het werk dat ik doe	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb de noodzakelijke skills om mijn werk goed te doen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb de vrijheid om zelf te beslissen hoe ik mijn werk doe	☐	☐	☐	☐	☐
Ik krijg de vrijheid om mijn manier van werken zelf te bepalen, onafhankelijk van anderen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb grote invloed op wat erin de organisatie gebeurt	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb overzicht over wat er gebeurt binnen mijn organisatie	☐	☐	☐	☐	☐

IWB

De volgende vragen gaan over nieuwe ideeën bedenken en implementeren door de medewerkers uit jouw team waar jij leiding aan geeft. Geef bij iedere stelling aan welke het meest van toepassing is.

De medewerkers uit mijn team....

Zijn niet bang risico te nemen	☐	☐	☐	☐	☐	Nemen niet snel een risico
Zoeken support bij collega's buiten het cluster om hun idee te kunnen realiseren	☐	☐	☐	☐	☐	Houden de ideeën voor zich
Adopteren nieuwe ideeën snel	☐	☐	☐	☐	☐	Hebben weerstand tegen nieuwe ideeën en werkwijzes
Gebruiken vaak hun creativiteit om nieuwe klanten op verschillende wijze en via verschillende kanalen voor zich te winnen	☐	☐	☐	☐	☐	Werken voornamelijk volgens de voorgeschreven werkwijze
De ideeën uit mijn team blijven niet alleen bij ideeën maar worden daadwerkelijk uitgevoerd zonder dat ik hen daar op stuur	☐	☐	☐	☐	☐	Ideeën worden nauwelijks concreet of geïmplementeerd
Hebben vaak nieuwe en innovatieve ideeën	☐	☐	☐	☐	☐	Komen alleen met ideeën wanneer ik ze hier

De volgende vragen gaan over nieuwe ideeën bedenken en implementeren.

Geef bij iedere stelling aan welke het meest van toepassing is.

Als ik een nieuw idee heb dan zoek ik daarvoor support bij collega's buiten het cluster om het idee te kunnen realiseren	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Als ik een nieuw idee heb dan houd ik dit vaak voor mezelf
Ik heb vaak nieuwe en innovatieve ideeën	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Ik bedenk alleen ideeën wanneer dit gevraagd wordt om te doen
Ik ben niet bang om risico te nemen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Ik probeer risico's in mn werk te vermijden
Als ik een nieuw idee heb, wordt dit eigenlijk altijd uitgevoerd	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Mijn ideeën worden nauwelijks concreet of geïmplementeerd
Ik gebruik mijn creativiteit om nieuwe klanten op verschillende wijze en via verschillende kanalen voor mij te winnen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Ik werk voornamelijk volgens de voorgeschreven werkwijze
Nieuwe dingen adopteer ik snel	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	In eerste instantie heb ik vaak weerstand tegen nieuwe ideeën en werkwijzes

Bijlage 2: Cronbach's Alpha:

Identificatie met de missie

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
De missie van TT inspireert mij	15,42	5,536	,687	,824
Ik ben trots op waar TT voor staat	15,22	5,595	,777	,805
Ik vertel klanten en flexwerkers waar Tempo Team voor staat	15,69	5,665	,468	,893
De waarden van Tempo Team komen overeen met mijn eigen waarden	15,29	5,496	,775	,804
Mijn persoonlijkheid matcht met de persoonlijkheid van Tempo Team	15,22	5,385	,738	,811

Transctioneel leiderschap

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,229	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Geeft mij erkenning voor mijn prestaties	18,33	5,397	,104	,199
Vertelt mij wat ik moet doen om beloond te worden voor mijn inspanningen	18,91	4,965	,123	,180
Neemt maatregelen als iemand uit het team fouten maakt	18,74	4,943	,108	,190
Maakt duidelijk wat ik kan verwachten als mijn prestaties voldoen aan de vastgestelde normen	18,66	4,521	,338	,038
Is vooral bezig met brandjes blussen	19,70	5,147	,026	,255
Grijpt pas in wanneer problemen serieus worden	19,09	5,445	-,058	,324
Beantwoordt mijn hulpvraag soms te laat	19,92	5,114	,084	,209

Transformationeel leiderschap

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Zoekt altijd naar nieuwe mogelijkheden voor de unit, het cluster of de organisatie	22,12	9,759	,395	,769
Neemt ons mee in zijn of haar visie	22,11	9,935	,483	,750
Inspireert mij	22,37	8,582	,645	,714
Laat zien dat hij of zij veel van ons verwacht	22,20	11,041	,230	,793
Leidt door te doen in plaats van te vertellen hoe het moet	22,57	8,836	,505	,748
Geeft het goede voorbeeld	22,17	9,450	,701	,715
Laat mij op een andere manier naar zaken kijken	22,16	9,255	,590	,728

Empowerment

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,629	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik vind mijn werk erg belangrijk	30,36	9,405	,459	,576
Ik vind mijn werk betekenisvol	30,36	9,325	,341	,594
Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk te doen	30,07	10,462	,159	,630
Ik voel mij zelfverzekerd in het werk dat ik doe	30,20	10,294	,145	,636
Ik heb de noodzakelijke skills om mijn werk goed te doen	30,20	9,627	,334	,598
Ik heb de vrijheid om zelf te beslissen hoe ik mijn werk doe	30,28	8,763	,402	,577
Ik krijg de vrijheid om mijn manier van werken zelf te bepalen, onafhankelijk van anderen	30,41	8,858	,372	,585
Ik heb grote invloed op wat erin de organisatie gebeurt	31,51	8,466	,327	,601
Ik heb overzicht over wat er gebeurt binnen mijn organisatie	31,05	8,931	,294	,608

IWB vanuit perspectief van de leider

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,718	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gebruiken vaak hun creativiteit om nieuwe klanten op verschillende wijze en via verschillende kanalen voor zich te winnen	16,63	13,411	-,069	,789
Zijn niet bang risico te nemen	16,13	12,411	,057	,781
Hebben vaak nieuwe en innovatieve ideeën	16,75	7,643	,899	,520
Adopteren nieuwe ideeën snel	16,63	8,554	,813	,569
De ideeën uit mijn team blijven niet alleen bij ideeën maar worden daadwerkelijk uitgevoerd zonder dat ik hen daar op stuur	16,50	6,286	,853	,504
Zoeken support bij collega's buiten het cluster om hun idee te kunnen realiseren	16,75	11,357	,267	,727

IWB vanuit eigen perspectief medewerker

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik gebruik mijn creativiteit om nieuwe klanten op verschillende wijze en via verschillende kanalen voor mij te winnen	17,79	7,834	,508	,554
Ik ben niet bang om risico te nemen	17,51	9,163	,330	,627
Ik heb vaak nieuwe en innovatieve ideeën	17,93	9,100	,403	,600
Nieuwe dingen adopteer ik snel	17,52	9,253	,311	,634
Als ik een nieuw idee heb, wordt dit eigenlijk altijd uitgevoerd	18,01	10,136	,332	,626
Als ik een nieuw idee heb dan zoek ik daarvoor support bij collega's buiten het cluster om het idee te kunnen realiseren	17,96	8,892	,410	,597

Bijlage 3: Output PROCESS Plug-in model 7

Run MATRIX procedure:						
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****						
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com						
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3						

Model	:	7				
Y	:	Y				
X	:	X				
M	:	M				
W	:	W				
Covariates:						
Geslacht Leeftijd Aantal_d Dienstja						
Sample						
Size: 67						

OUTCOME VARIABLE:						
M						
Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
	,5445	,2965	,1133	3,5517	7,0000	59,0000
						p
						,0030
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,1580	,4000	10,3945	,0000	3,3576	4,9585
X	,0881	,0565	1,5595	,1242	-,0249	,2012
W	,1577	,0463	3,4085	,0012	,0651	,2503
Int_1	,0804	,0447	1,7964	,0776	-,0092	,1699
Geslacht	,0160	,1038	,1538	,8783	-,1918	,2238
Leeftijd	-,0210	,0148	-1,4198	,1609	-,0505	,0086
Aantal_d	,0129	,0178	,7266	,4704	-,0227	,0485
Dienstja	,0304	,0149	2,0381	,0460	,0006	,0602
Product terms key:						
Int_1	:	X	x	W		
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):						
	R2-chng	F	df1	df2	p	
X*W	,0385	3,2269	1,0000	59,0000	,0776	

Focal predict: X (X)						
Mod var: W (W)						
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):						
	W	Effect	se	t	p	LLCI
	-,8665	,0185	,0512	,3608	,7196	-,0840
	,2974	,1120	,0639	1,7535	,0847	-,0158
	,8624	,1574	,0821	1,9170	,0601	-,0069
						ULCI
						,1209
						,2398
						,3217
There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.						

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:						
W	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-2,5276	-,1150	,0997	-1,1540	,2531	-,3145	,0844
-2,2734	-,0946	,0900	-1,0510	,2975	-,2747	,0855
-2,0191	-,0742	,0808	-,9182	,3623	-,2358	,0875
-1,7649	-,0537	,0721	-,7446	,4595	-,1981	,0906
-1,5106	-,0333	,0644	-,5170	,6071	-,1621	,0956
-1,2564	-,0129	,0578	-,2222	,8249	-,1286	,1029
-1,0021	,0076	,0530	,1431	,8867	-,0984	,1136
-,7479	,0280	,0502	,5577	,5792	-,0725	,1285
-,4936	,0484	,0500	,9690	,3365	-,0516	,1485
-,2394	,0689	,0523	1,3172	,1929	-,0358	,1735
,0149	,0893	,0568	1,5718	,1213	-,0244	,2030
,2691	,1097	,0631	1,7393	,0872	-,0165	,2360
,5234	,1302	,0707	1,8424	,0704	-,0112	,2716
,7776	,1506	,0791	1,9032	,0619	-,0077	,3090
1,0319	,1710	,0883	1,9377	,0574	-,0056	,3477
1,2861	,1915	,0979	1,9564	,0552	-,0044	,3873
1,5404	,2119	,1078	1,9653	,0541	-,0038	,4277
1,7946	,2323	,1180	1,9685	,0537	-,0038	,4685
2,0489	,2528	,1284	1,9682	,0538	-,0042	,5098
2,3031	,2732	,1390	1,9657	,0540	-,0049	,5513
2,5574	,2936	,1497	1,9620	,0545	-,0058	,5931
Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:						
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.						
DATA LIST FREE/						
X W M .						
BEGIN DATA.						
-,4595 -,8665 3,6112						
-,0719 -,8665 3,6184						
,6202 -,8665 3,6312						
-,4595 ,2974 3,7518						
-,0719 ,2974 3,7952						
,6202 ,2974 3,8727						
-,4595 ,8624 3,8200						
-,0719 ,8624 3,8810						
,6202 ,8624 3,9900						
END DATA.						
GRAPH/SCATTERPLOT=						
X WITH M BY W .						

OUTCOME VARIABLE:						
Y						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3462	,1199	,3281	1,3619	6,0000	60,0000	,2447
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant 2,5247 1,0848 2,3273 ,0233 ,3548 4,6947						
X ,0250 ,0821 ,3048 ,7616 -,1393 ,1893						
M ,3140 ,2005 1,5659 ,1226 -,0871 ,7151						
Geslacht ,0197 ,1724 ,1140 ,9096 -,3253 ,3646						
Leeftijd -,0024 ,0254 -,0965 ,9235 -,0532 ,0483						
Aantal_d ,0202 ,0300 ,6731 ,5035 -,0398 ,0801						
Dienstja -,0545 ,0261 -2,0846 ,0414 -,1068 -,0022						

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****											
Direct effect of X on Y											
Effect		se		t		p		LLCI		ULCI	
,0250		,0821		,3048		,7616		-,1393		,1893	
Conditional indirect effects of X on Y:											
INDIRECT EFFECT:											
X		->		M		->		Y			
W		Effect		BootSE		BootLLCI		BootULCI			
-,8665		,0058		,0250		-,0524		,0455			
,2974		,0352		,0381		-,0246		,1255			
,8624		,0494		,0518		-,0277		,1746			
Index of moderated mediation:											
Index		BootSE		BootLLCI		BootULCI					
W		,0252		,0291		-,0108		,0965			

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****											
Level of confidence for all confidence intervals in output:											
95,0000											
Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:											
5000											
W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.											
NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect											
Shorter variable names are recommended.											
----- END MATRIX -----											

Bijlage 4: Tabellen robuustheids analyse

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,392	,154	,106	,37397	,154	3,226	4	71	,017	
2	,476	,226	,171	,36017	,072	6,544	1	70	,013	
3	,493	,243	,165	,36142	,017	,758	2	68	,472	2,154

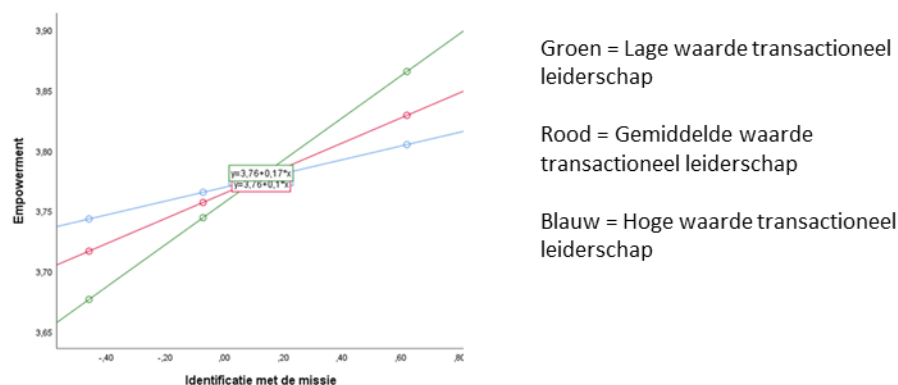
Tabel 8: Model samenvatting met transactioneel leiderschap als onafhankelijke variabele

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,431	,366		12,104	,000		
	Geslacht	,090	,100	,102	,896	,373	,919	1,089
	Leeftijd	-,035	,013	-,760	-2,768	,007	,158	6,320
	Aantal dienstjaar	,024	,015	,491	1,560	,123	,120	8,306
	Dienstjaar in functie	,026	,015	,362	1,700	,094	,263	3,802
2	(Constant)	4,385	,353		12,418	,000		
	Geslacht	,055	,097	,062	,562	,576	,901	1,110
	Leeftijd	-,030	,012	-,648	-2,419	,018	,154	6,492
	Aantal dienstjaar	,014	,015	,288	,918	,362	,113	8,877
	Dienstjaar in functie	,030	,015	,417	2,025	,047	,260	3,845
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	,115	,045	,284	2,558	,013	,897	1,115
3	(Constant)	4,449	,360		12,366	,000		
	Geslacht	,078	,100	,089	,781	,438	,865	1,156
	Leeftijd	-,034	,013	-,750	-2,658	,010	,140	7,152
	Aantal dienstjaar	,018	,016	,368	1,146	,256	,108	9,259
	Dienstjaar in functie	,029	,015	,411	1,979	,052	,258	3,871
	Zscore: Gemiddelde score op identificatie met de missie	,139	,051	,344	2,750	,008	,711	1,406
	Zscore: Gemiddelde score transactioneel leiderschap	-,001	,045	-,003	-,026	,979	,842	1,188
	Interactie identificatie missie * transactioneel leiderschap (Zscore)	,054	,044	,154	1,212	,230	,687	1,456

a. Dependent Variable: Gemiddelde score Empowerment

Tabel 9: Regressieanalyse met transactioneel leiderschap als onafhankelijke variabele



Figuur 7: Visuele weergave interactie effect bij lage, gemiddelde en hoge waarde van transactioneel leiderschap