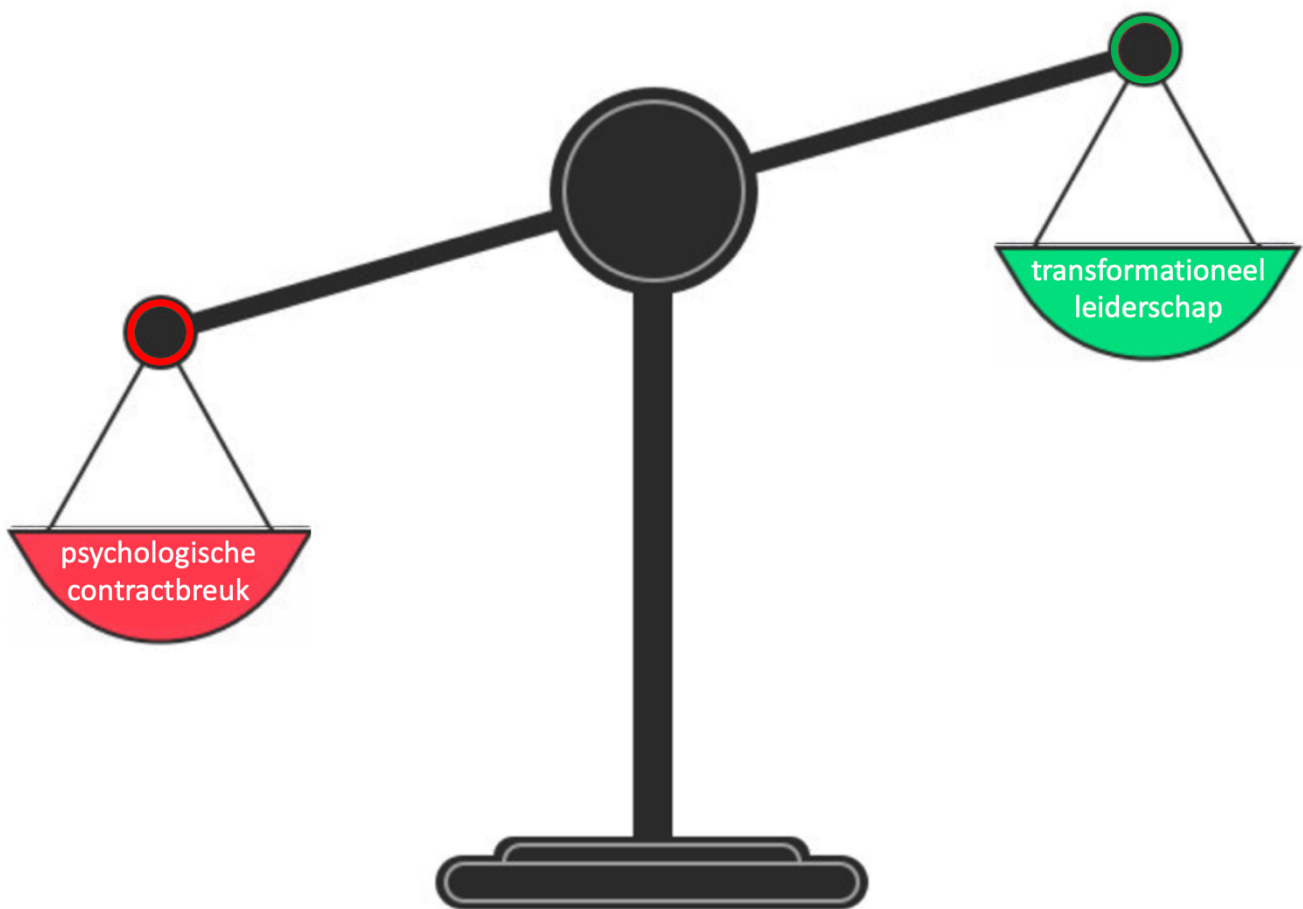


Beloofd is beloofd?

Een onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op (niet nagekomen) verwachtingen van en naar de werkgever



A.G. Glorioso

Beloofd is beloofd?

Een onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op (niet nagekomen) verwachtingen van en naar de werkgever

Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde
(Master of Science in Business Administration)

Auteur: A.G. Glorioso

Afstudeercommissie: Prof. dr. M.H. van Dijke (coach)
Drs. G.C.A. Manchia (meelezer)

Datum: 28 mei 2020

Het auteursrecht van de masterscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar wordt verwezen in de tekst en worden genoemd bij de referenties. De inhoud is volledig voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor ik aan de opleiding begon werd deze omschreven als een mooie maar intensieve ontdekkingsreis waar je alles voor moet laten. Dat is inderdaad gebleken. De afgelopen twee jaren zijn voorbij gevlogen. Het was een reis waarin ik kennis maakte met vele topdocenten en hoogleraren, inzicht kreeg in fantastische bedrijven en organisaties met interessante bedrijfsbezoeken en heel, heel veel theoretische bagage heb mogen ontvangen over onder andere financieel en strategisch management, human resource management en leiderschap, management & bestuur. Een reis die zelfs fysiek leidde naar het prachtige Zuid-Afrika.

Een aantal mensen verdient in dit voorwoord een speciale plaats, aangezien ik deze reis niet had kunnen maken zonder hen en ik hen hiervoor zeer erkentelijk ben. Uiteraard een woord van dank voor (mijn leidinggevenden bij) de nationale politie. Niet alleen werd ik door de politie in staat gesteld deze mooie opleiding te doen, ook mocht ik het afstudeeronderzoek binnen de organisatie uitvoeren.

Marius, het heeft even geduurd voordat we de juiste modus hadden gevonden in de begeleiding, maar jij hebt mij met jouw kritische en positieve feedback steeds weten te stimuleren. Jij hebt ervoor gezorgd dat ik niet alleen een heel mooi eindresultaat neer heb kunnen zetten, maar ook als persoon nog kritischer naar alles ben gaan kijken. Ik ben en blijf zwaar onder de indruk van jouw expertise op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en het aantal publicaties op jouw naam. Bedankt voor de goede en deskundige begeleiding.

Giovanni, jij was degene die mij wist te enthousiasmeren voor het psychologisch contract en Human Resource Management. Jij bent zonder twijfel een van de meest gedreven lectoren aan de universiteit en weet dit heel mooi over te brengen op anderen. Juist jouw kennis van en vertaling naar de praktijk waren een meer dan welkome afwisseling op de theorie waardoor zaken ook echt zijn gaan leven. Bedankt voor dit enthousiasmeren, het inzicht in de andere bedrijven en je altijd snelle reacties en de deskundige begeleiding.

De meeste dank ben ik verschuldigd aan mijn vrouw Kelly en onze kinderen. Alleen zij hebben gezien en ondervonden hoeveel ik voor deze studie moest laten en hebben het dag na dag moeten accepteren dat ik weer voor lange tijd naar de universiteit of de zolder verdween. Ook voor de flexibiliteit van mijn ouders, die ik op de meest gekke momenten kon bellen om op de kinderen te passen, ben ik zeer dankbaar. Aan deze drukke tijd en mijn lange leerzame reis is met het afronden mijn scriptie een eind gekomen. Ik kom weer naar huis!

Angelo Glorioso, mei 2020

Inhoudsopgave

SAMENVATTING.....	1
ABSTRACT	2
1. INLEIDING	3
ACHTERGROND EN PROBLEEMSTELLING VAN HET ONDERZOEK.....	3
POTENTIËLE BIJDRAGE VOOR DE MAATSCHAPPIJ	4
POTENTIËLE BIJDRAGE VOOR DE WETENSCHAP.....	4
CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	5
CONCEPTUEEL MODEL	6
LEESWIJZER	6
2. THEORETISCHE ACHTERGROND.....	7
HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT	7
<i>Social Exchange Theory</i>	9
<i>Gehanteerde definitie</i>	11
PSYCHOLOGISCHE CONTRACTBREUK EN HAAR EFFECTEN	13
<i>Schending van het psychologisch contract</i>	15
<i>Hypothese 1</i>	17
<i>Verloopintentie</i>	17
<i>Hypothese 2</i>	18
<i>Affectieve betrokkenheid</i>	18
<i>Hypothese 3</i>	19
<i>Hypothese 4</i>	21
TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	21
<i>Hypothese 5</i>	24
<i>Hypothese 6</i>	25
3. METHODOLOGIE	26
OPZET EN AANTAL	26
PROCEDURE	27
OPERATIONALISATIE.....	29
<i>Variabelen werkgeversverplichtingen, werknemersverplichtingen, psychologische contractbreuk, affectieve betrokkenheid, schending van het psychologisch contract en verloopintentie</i>	29
<i>Variabele transformationeel leiderschap</i>	30

4. BEVINDINGEN.....	32
<i>Toetsing hypothese 1, 2, 3 en 4.....</i>	<i>34</i>
<i>Toetsing hypothese 5 en 6</i>	<i>36</i>
AANVULLENDE EXPLORATIEVE ANALYSE.....	39
OVERIGE BEVINDINGEN.....	42
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	47
THEORETISCHE RELEVANTIE	49
LIMITATIES	50
SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK	50
LITERATUURLIJST.....	52
BIJLAGEN.....	63
BIJLAGE 1. VRAGENLIJST.....	65
BIJLAGE 2. BEGELEIDENDE MAIL VRAGENLIJST	68
BIJLAGE 3. GEDETAILLEERDE RESULTATEN LOSSE ITEMS	69
BIJLAGE 4. CORRELATIETABEL	76
BIJLAGE 5. PROCESS-ANALYSES	77
BIJLAGE 6. CODERINGSSCHEMA SPSS	92
BIJLAGE 7. OVERZICHT GEBRUIKTE JOURNALS.....	97
BIJLAGE 8. INDEX VAN FIGUREN.....	99
BIJLAGE 9. INDEX VAN TABELLEN	100
TREFWOORDENREGISTER.....	102

Samenvatting

Eerdere studies hebben weinig aandacht besteed aan de effecten van psychologische contractbreuk en de invloed van transformationeel leiderschap hierop. Deze studie uitgevoerd onder agenten van de nationale politie (N=144) geeft inzicht in de verwachte reciprocerende werking van transformationeel leiderschap op deze effecten.

Gebaseerd op de *social exchange theory* werd allereerst verwacht dat psychologische contractbreuk leidt tot verloopintentie via zowel schending van het psychologisch contract alsook via verminderde affectieve betrokkenheid. Ook werd verwacht dat transformationeel leiderschap een bufferende rol heeft op de werking van psychologische contractbreuk

Aangetoond wordt dat het zinvol is schending van het psychologisch contract als aparte variabele in het psychologisch contract op te nemen. Multiële regressieanalyses laten zien dat er sprake is van een serieel mediërend effect waarbij de voorspellende waarde van schending van het psychologische contract verdwijnt zodra affectieve betrokkenheid als extra variabele wordt toegevoegd. Psychologische contractbreuk blijkt op drie manieren te kunnen leiden tot verloopintentie: (1) direct, (2) via affectieve betrokkenheid of (3) via schending van het psychologisch contract naar affectieve betrokkenheid. De indirecte effecten van psychologische contractbreuk op verloopintentie via schending blijken groter te zijn dan het directe effect.

Verder wordt aangetoond dat transformationeel leiderschap geen bufferende rol heeft zodra psychologische contractbreuk is opgetreden. Psychologische contractbreuk lijkt hiermee te leiden tot een onherstelbare vertrouwensbreuk waar een leidinggevende geen invloed meer op heeft.

Keywords: psychologisch contract; social exchange theory; transformationeel leiderschap; HRM; betrokkenheid; loyaliteit; verloopintentie

Abstract

Previous studies have paid little attention to the effects of breach of psychological contract and the impact of transformational leadership on these effects. This study, conducted among officers of the Dutch national police (N = 144), provides insight into the expected reciprocal effect of transformational leadership on these effects.

Based on social exchange theory, it was expected that breach of psychological contract leads to intention to leave, through both violation of psychological contract and through reduced affective commitment. Transformational leadership was also expected to have a buffering role on the effect of breach of psychological contract.

It has been shown to make sense to include violation of psychological contract as a separate variable in the psychological contract. Multiple regression analyzes show that there is a serial mediating effect, in which the predictive value of psychological contract breach disappears as soon as affective commitment is added as an additional variable. Breach of psychological contract appears to lead to intention to leave in three ways: (1) directly, (2) via affective commitment or (3) via psychological contract violation to affective commitment. The indirect effects of psychological contract breach on intention to leave through violation of psychological contract appear to be greater than the direct effect.

Furthermore, it is shown that transformational leadership has no buffering role once breach of psychological contract has occurred. A breach of psychological contract seems to lead to an irreparable breach of trust, over which a leader no longer has any influence.

Keywords: psychological contract; social exchange theory; transformational leadership; HRM; commitment; loyalty; intention to leave

1. Inleiding

Achtergrond en probleemstelling van het onderzoek

De politie staat onder grote druk. De snelheid waarmee de samenleving en criminaliteitsvormen voortdurend veranderen vragen dat de politie wendbaar en flexibel op deze veranderingen in kan spelen. Ook intern heeft het korps echter grote uitdagingen. Een enorme uitdaging bevindt zich hierbij in het HR-vakgebied. De politie heeft de komende jaren te maken met een enorme uitstroom van maar liefst 17.000 agenten (De Koning, Gravesteijn, De Vleeschouwer, Van Hamburg, & Berrevoets, 2018). Niet alleen moet de politie de operationele capaciteit op pijl houden en deze uitstroom zien op te vangen, tegelijkertijd bevindt de politie zich ook in een transitie naar een andere organisatieopbouw. Zo moeten er meer hoogopgeleiden bij de politie aan het werk, wil de politie actief werken aan een diverse samenstelling van het korps en moet gezocht worden naar een manier om (oudere) medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Dit alles in een context van een maatschappij waarin *"het voor organisaties steeds moeilijker wordt om nieuw personeel aan te trekken. Het behouden en motiveren van medewerkers is daarom van groot belang"* (Bal, 2010, p. 5).

Van leidinggevend en bij de politie wordt **transformationeel leiderschap** verwacht. In vrijwel iedere vacaturetekst voor leidinggevend staan passages als *"verbindend en weet mensen in hun kracht te zetten"*, *"stimuleert samenwerking"*, *"inspireren"* en *"vertrouwt op de kennis en professionaliteit van de teams"* (Politie, 2020). De vraag is echter of de rol van de leidinggevende niet overschat wordt, zeker wanneer het gaat om het voorkomen van uitstroom ten gevolge van verkeerd gemanagede verwachtingen. De praktische doelstelling van dit onderzoek is dan ook:

Onderzoeken op welke punten werkgeversverplichtingen niet worden nagekomen en wat de rol van transformationeel leiderschap kan zijn in het voorkomen van verloop ten gevolge van verkeerd gemanagede verwachtingen.

Dit onderzoek geeft inzicht of transformationeel leidinggevend in staat zijn uitstroom ten gevolge van verkeerd gemanagede verwachtingen te beperken door te kijken naar de effecten van psychologische contractbreuk en de verwachte invloed van transformationeel leiderschap invloed hierop. De verwachting bestaat dat transformationeel leiderschap niet alleen invloed heeft op de wederzijdse verwachtingen tussen werknemer en werkgever, ook wel psychologische contract genoemd, maar ook de effecten van psychologische contractbreuk kan verminderen.

Potentiële bijdrage voor de maatschappij

De huidige wervingscampagne voor maar liefst 17.000 nieuwe politiemedewerkers is uniek en de grootste uit de Nederlandse geschiedenis. Hierbij moet voorkomen worden dat nieuwe (nog aan te trekken en veelal jongere) medewerkers na een aantal jaren de organisatie weer verlaten doordat verwachtingen niet goed gemanaged zijn en moeten ook oudere medewerkers gemotiveerd aan het werk (kunnen) blijven. Dit in een unieke organisatie waarbij loopbaanpaden radicaal anders zijn dan in de private sector en door diverse (wettelijke) bepalingen weinig speelruimte voor arbeidsvoorwaarden bestaat.

Teneinde te voorkomen dat medewerkers de organisatie verlaten is het noodzakelijk **betrokkenheid** van medewerkers zo hoog mogelijk te houden en ervaren **schending van het psychologisch contract** zoveel mogelijk te beperken. Een van de mogelijkheden om dit te bewerkstelligen is psychologische contractbreuk zoveel mogelijk te voorkomen en verwachtingen goed te managen. Hierin ligt een belangrijke rol voor de werkgever, die vertegenwoordigd wordt door de leidinggevende. Onderzocht wordt welke invloed transformationeel leiderschap heeft in het voorkomen van psychologische contractbreuk en of transformationeel leiderschap een invloed heeft op de effecten van psychologische contractbreuk.

Op grond van reciprociteitsmechanismen wordt verwacht dat transformationeel leiderschap kan worden 'ingeruild' tegen de effecten van psychologisch contractbreuk en hierdoor als buffer voor deze effecten op kan treden. Dit met een verminderde verloop(intentie) tot gevolg. Met dit onderzoek wordt hier inzicht in gegeven.

Potentiële bijdrage voor de wetenschap

Het psychologisch contract en *leader-member-exchange (LMX)* zijn beiden gebaseerd op de *social exchange theory*. Aangezien hiermee een gemeenschappelijke theoretische basis wordt geboden, wordt gekeken hoe deze constructen met elkaar in verband staan en of de gevolgen van psychologische contractbreuk iets unieks toevoegen aan het begrip van sociale ruilrelaties.

Het doel van deze studie is te onderzoeken hoe psychologische contractbreuk leidt tot verloopintentie en welke effect transformationeel leiderschap kan hebben op de effecten van psychologische contractbreuk.

Op grond van reciprociteitsmechanismen wordt verwacht dat transformationeel leiderschap kan worden 'ingeruild' tegen de effecten van psychologisch contractbreuk en hierdoor als buffer voor deze effecten op kan treden. Dit met een lagere verloop(intentie) tot gevolg. Met dit onderzoek wordt hier inzicht in gegeven.

Tevens geeft dit onderzoek inzicht in het psychologisch contract van ouderen van meer dan 50 jaar, een leeftijdscategorie die vaak onderbelicht is: *"oudere werknemers (>50 jaar) ondervertegenwoordigd in onderzoek naar het psychologisch contract"* (Bal, De Lange, Zacher, & Van der Heijden, 2013). Dit is van extra groot belang omdat met name de werktevredenheid bij ouderen een risico is (Traut, Larsen, & Feimer, 2000).

Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Naar aanleiding van de doelstelling van het onderzoek is de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd:

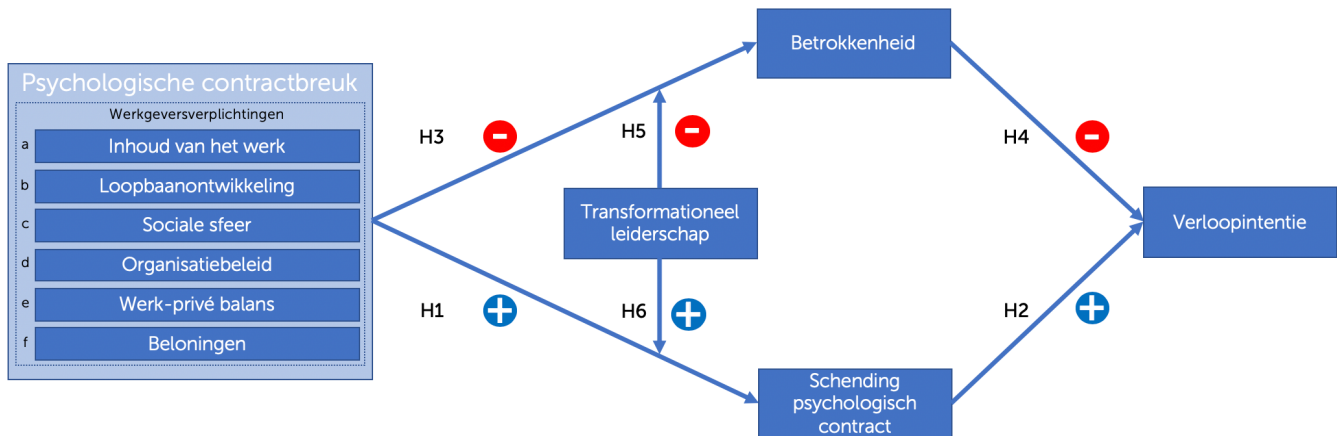
Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op de effecten van psychologische contractbreuk?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende theoretisch en empirisch te beantwoorden deelvragen opgesteld welke theoretisch danwel empirisch beantwoord worden in deze thesis:

- 1) Wat is het psychologisch contract, uit welke elementen bestaat het, hoe kan het gemeten worden en op welke theorie is het psychologisch contract gebaseerd?
- 2) Wat zijn de effecten van psychologische contractbreuk?
- 3) Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op de effecten van psychologische contractbreuk?

Conceptueel model

Voor het onderzoek is het volgende conceptueel model met bijhorende hypothesen opgesteld.



Figuur 1.1. Conceptueel model

- H1. Psychologische contractbreuk voorspelt schending van het psychologisch contract
- H2. Schending van het psychologisch contract voorspelt verlooptententie
- H3. Psychologische contractbreuk voorspelt verminderde affectieve betrokkenheid
- H4. Affectieve betrokkenheid voorspelt een verminderde verlooptententie
- H5. Transformationeel leiderschap buffert de werking van psychologische contractbreuk op affectieve betrokkenheid
- H6. Transformationeel leiderschap versterkt de werking van psychologische contractbreuk op schending van het psychologisch contract

Leeswijzer

In het verslag staan quotes en Engelse termen schuin gearceerd weergegeven. Items die dikgedrukt staan komen terug in de trefwoordenindex. Voor wat betreft bronverwijzing wordt de in 2020 gepubliceerde 7th edition APA-stijl gehanteerd (American Psychological Association, 2020). Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van journals uit de 'Primary Set' van de ERIM Journals List (EJL), zie bijlage 7.

2. Theoretische achtergrond

Het psychologisch contract

De eerste definitie van het psychologisch contract stamt uit 1962 en luidt als volgt: “*The psychological contract is a product of mutual expectations. These have two characteristics: (a) They are largely **implicit and unspoken**, and (b) they frequently antedate the relationship of person and company.*” (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1966, p. 22). In deze definitie zit duidelijk besloten dat het gaat om wederzijdse **verwachtingen** die gevormd kunnen worden vóór het daadwerkelijk aangaan van de arbeidsrelatie.

Rousseau (1990) heeft het in haar definitie over wederzijdse **verplichtingen**, maar zij stelt het perspectief van de werknemer hierin centraal: “*Psychological contracts are individual beliefs in reciprocal obligations between employees and employers.*” (Rousseau, 1990, p. 389). In het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze publicatie bevroegt zij MBA-studenten, die net een baan hebben geaccepteerd, naar hun opvattingen over zowel de werkgeversverplichtingen (wat is de werkgever de werknemer verplicht te bieden) alsook de werknemersverplichtingen (wat is de werknemer verplicht om te doen in de richting van de werkgever). Deze twee vormen van verplichtingen zijn met elkaar verbonden door middel van twee vormen van contracten: **transactioneel** en **relationeel** (Rousseau, 1990) met elk hun eigen kenmerken, zie tabel 2.1.

	TRANSACTIONEEL CONTRACT	RELATIONEEL CONTRACT
Focus	Economisch, extrinsiek	Economisch en niet-economisch Socio-emotioneel, intrinsiek
Tijdframe	Dichtbij, specifiek	Open einde, onbepaald
Stabiliteit	Statisch	Dynamisch
Scope	Smal	Doordringend
Tastbaarheid	Openbaar, waarneembaar	Subjectief, begrepen

Tabel 2.1. Contractueel continuüm (Rousseau, 1990, p. 390)

Transactionele contracten richten zich op de korte termijn en kenmerken zich door een duidelijk objectiveerbare inhoud het ontbreken van lange termijn verbintenis en een zeer competitieve beloning, terwijl relationele contracten subjectief meer subjectief zijn en

gericht op het tot stand brengen van een relatie voor onbepaalde tijd, waarbij aspecten als loyaliteit en veiligheid hier veel meer aan de orde zijn (Rousseau, 1990, p. 391).

Vijf jaar later deelt Rousseau (1995) het psychologische contract op basis van twee variabelen (tijdsduur & prestatie eisen/inhoud) in vier typen psychologisch contract op: transactioneel, transitioneel, gebalanceerd en relationeel (Rousseau, 1995, p. 98), zie tabel 2.2.

Tijdsduur	Prestatie-eisen	
	Gespecificeerd	Niet gespecificeerd
Korte termijn	Transactioneel (bv. uitzendkracht)	Transitioneel (bv. na merger of acquisitie)
Lange termijn	Gebalanceerd (bv. "high-involvement team")	Relationeel (bv. familiebedrijf)

Tabel 2.2. Typen psychologisch contract (Rousseau, 1995, p. 98)

Psychologische contracten gericht op de lange termijn zijn het relationeel en gebalanceerd psychologisch contract. Bij een **relationeel psychologisch contract** gaat het om een lange arbeidsduur met niet-gespecificeerde prestatie eisen. Het kenmerkt zich door wederzijds commitment en continuïteit en is vaak te zien bij bijvoorbeeld "*familiebedrijven*" (Rousseau, 1995, p. 102). Een **gebalanceerd psychologisch contract** richt zich ook op de lange termijn, maar hier zijn de prestatie eisen wel gespecificeerd. In het gebalanceerd psychologisch contract staan zowel gelijke waarden en commitment als resultaten centraal. In het gebalanceerd psychologisch contract spelen loyaliteit en betrokkenheid een belangrijke rol en dit is bijvoorbeeld te vinden in zgn. "*high-involvement-teams*" (Rousseau, 1995, p. 103).

Psychologische contracten gericht op de korte termijn zijn het transitioneel en transactioneel psychologisch contract. Het **transitioneel psychologisch contract** is geplaatst tegenover het relationeel psychologisch contract en hierbij gaat het dus om een korte arbeidsduur waarbij de prestatie eisen niet gespecificeerd zijn. Dit type psychologisch contract wordt gekenmerkt door onzekerheid of "*no guarantees conditions*" (Rousseau, 1995, p. 98). Juist door het onzekere kenmerk van dit type psychologisch contract is het vaak van korte duur. Bij het **transactioneel psychologisch contract** ten slotte gaat het ook om een korte arbeidsduur met gespecificeerde prestatie eisen. Hierbij zijn taken en beloning die daar tegenover staat op voorhand duidelijk en speelt loyaliteit een zeer beperkte rol. Dit type psychologisch contract komt voor bij bijvoorbeeld uitzendkrachten en een uitspraak die typisch bij dit type psychologisch contract hoort is: "*A reasonable chance of promotion [in return for] hard work*" (Rousseau, 1995, p. 100).

Het gaat bij het psychologisch contract dus om een **sociale ruilrelatie** tussen wat de werkgever geeft (de **werkgeversverplichtingen**) en wat de werkgever neemt (de **werknemersverplichtingen**) en dit moet met elkaar in balans zijn: *"A psychological contract is a matching of what the individual will give with what the organization expects to receive, and what the organization will give relative to what the individual expects to receive."* (Schein, 1978, p. 81). Volgens deze definitie staan binnen het psychologisch contract twee aspecten centraal: enerzijds gaat het om een match of **balans** tussen wat geboden en geleverd wordt en anderzijds om wederzijdse verplichtingen of **wederkerigheid**. Deze elementen komen ook naar voren in de *social exchange theory*.

Social Exchange Theory

Homans (1958) en Blau (1964) worden gezien als grondleggers van de *social exchange theory*. De *social exchange theory* bestudeert uitwissel- of ruilrelaties en wordt gezien als de een van de meest invloedrijke theorieën om werkgedrag te begrijpen: *"Social exchange theory (SET) is among the most influential conceptual paradigms for understanding workplace behavior"* (Cropanzano & Mitchell, 2005). Zowel de werkgevers- als de werknemersverplichtingen dragen binnen de uitwisselrelatie bij aan de vorming van het psychologisch contract.

"A framework underlying much of the research in this area is social exchange theory. As described by Blau (1964), social exchanges entail unspecified obligations; when one person does another a favor, there is an expectation of some future return, though exactly when it will occur and in what form is often unclear (Gouldner, 1960)" (Wayne, Shore, & Liden, 1997, p. 82)

Wederkerigheid

Uitwissel- of ruilrelaties kunnen op diverse niveau bestaan, zowel tussen personen alsook tussen personen en organisatie(onderdelen) en zelfs tussen organisaties (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017).

In deze thesis wordt de *social exchange theory* van Blau (1964) gebruikt als verklarend mechanisme voor reciprociteitsmechanismen tussen werkgever en werknemer. *"Researchers have increasingly adopted social exchange as a theoretical foundation for understanding relationships between individuals and their organizations"* (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Reciprociteit staat voor **wederkerigheid** of uitwisseling. Hierbij gaat het dus om geven en nemen. Er worden twee vormen van reciprociteit onderscheiden: **heteromorf** ('*heteromorphic*') en **homeomorf** ('*homeomorphic*') (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005; Gouldner, 1960). Wanneer wederkerigheid heteromorf van aard is betekent dit dat hetgeen wordt uitgewisseld verschillend is, maar wel dezelfde waarde vertegenwoordigd. Bij homeoforme wederkerigheid wordt hetzelfde uitgewisseld. Gouldner (1960) benoemt beide vormen treffend als "**tit for tat**" en "**tat for tat**" (Gouldner, 1960, p. 172).

Binnen het psychologisch contract vallen zowel materiële als immateriële middelen onder wederkerigheid (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005; Foa & Foa, 2012). Het gaat zoals eerder benoemd om een sociale uitwisseling. Shore en Barksdale (1998) hebben aangegeven hoe werkgevers- en werknemersverplichtingen zich in de uitwisselrelatie tot elkaar verhouden, zie tabel 2.3.

Werknemersverplichtingen	Werkgeversverplichtingen	
	Hoog	Gemiddeld tot laag
Hoog	Wederzijds hoge verplichtingen	Oververplichting van de werknemer
Gemiddeld tot laag	Onderverplichting van de werknemer	Wederzijds lage verplichtingen

Tabel 2.3. Uitwisselrelaties (Shore & Barksdale, 1998, p. 734)

Balans

Binnen de in tabel 2.3 aangegeven indeling van Shore & Barksdale (1998) is zowel een **balans** als **disbalans** te onderscheiden. Enerzijds een balans door wederzijdse hoge of lage verplichtingen en anderzijds een disbalans door onder- cq. oververplichtingen van de werknemer. Blau (1964) stelt dat een perfecte balans niet bestaat. In relatie tot het psychologische contract onderscheidt Rousseau (1995) drie soorten disbalans: onopzettelijk, verstoord en contractbreuk, zie tabel 2.4.

Onopzettelijk	In staat en gewillig (afwijkende interpretaties in goed vertrouwen)
Verstoord	Gewillig maar niet in staat (onvermogen contract te vervullen)
Contractbreuk	In staat, maar niet willen (afwijzen)

Tabel 2.4. Bronnen van gepercipieerde disbalans (Rousseau, 1995, p. 113)

Gehanteerde definitie

Voor dit onderzoek wordt de definitie van Rousseau (1995) gehanteerd. Dit omdat zij als enige onderzoekster een onderscheid heeft gemaakt in soorten psychologisch contract. Deze indeling wordt door veel onderzoekers onderschreven en de beperkte kritiek die er op te vinden is dat de indeling mogelijk te beperkt is (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998).

Rousseau (1995) omschrijft het **psychologisch contract** als de verhouding tussen de wederzijdse verplichtingen in de relatie tussen werknemer en werkgever vanuit de perceptie van de werknemer: *"The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization"* (Rousseau, 1995, p. 9). Zoals uit de uitleg hiervoor blijkt is de term contract hierin mogelijk misleidend aangezien het een mentaal concept betreft waarbij waargenomen verplichtingen worden gevoeld als beloften of overtuigingen (Freese, Schalk, & Croon, 2008b; Rousseau, 1990).

Ook de term wederzijds is misleidend aangezien het psychologisch contract beschouwd wordt vanuit de individuele perceptie van de werknemer (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Het gaat dus niet om een wederzijds akkoord op de **inhoud**, maar om eenzelfde interpretatie van de inhoud: *"Each party only believes that they share the same interpretation of the contract"* (Robinson & Rousseau, 1994, p. 246). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het psychologisch contract zich juist hierdoor onderscheidt van verwachtingen in bredere zin. De verwachtingen in het psychologisch contract vloeien voort uit impliciete of expliciete beloften van de werkgever: *"only those expectations that emanate from perceived implicit or explicit **promises** by the employer"* (Robinson, 1996, p. 575).

Werkgeversverplichtingen

Rousseau (1990) maakt bij het psychologisch contract onderscheid in werkgeversverplichtingen en werknemersverplichtingen. Werkverplichtingen (ook wel **organisatieverplichtingen** genoemd) zijn te onderscheiden naar verplichtingen in relatie tot ontwikkelingsaspecten in het werk, verplichtingen in relatie tot relationele aspecten en economische verplichtingen (Bal, 2010). Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk loopbaanontwikkeling, een goede werk-privé balans en beloning.

Werknemersverplichtingen

Er zijn twee typen **werknemersverplichtingen** te onderscheiden: in-rol gedrag (in-role performance) en extra-rol gedrag (extra-role performance). Hierbij verwijst **in-rol gedrag** naar werkgedrag dat wordt voorgeschreven door formele functie-rollen en **extra-rol gedrag** naar werkgedrag dat verder gaat dan de formele job rollen (Zhu, 2013).

In-role performance (in-rol gedrag) kan worden gedefinieerd als acties die gespecificeerd en vereist worden door de functie van een werknemer. Het zijn *“gemandateerde functies die worden beoordeeld en beloond door de organisatie van de werknemer”* (Janssen & Van Yperen, 2004, p. 369).

Extra-role performance (extra-rol gedrag) wordt ook wel aangeduid als **Organization Citizen Behavior (OCB)** (Hui, Law, & Chen, 1999) en gaat dus duidelijk verder dan in-role performance. Een voorbeeld hiervan is het vrijwillig uitvoeren van taken die niet behoren tot de formele functie. In de literatuur van de laatste paar jaar wordt naast extra-role performance ook high performance onderscheiden. Hierbij gaat het om taken die worden uitgevoerd in het belang van de organisatie, zoals het zoeken naar efficiencyvoordelen.

Zoals hiervoor vermeld betreft het psychologisch contract altijd een **individuele perceptie**. Dit impliceert dat de inhoud dus ook van individu tot individu zal verschillen. Uit eerdere onderzoeken is echter gebleken dat er overeenkomsten in verwachtingen kunnen zijn tussen bepaalde categorieën werknemers ten aanzien van zowel het psychologisch contract als psychologische contractbreuk. Zo hebben Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde (2008) in hun onderzoek aangetoond dat jongeren sterker op psychologische contractbreuk reageren dan ouderen voor wat betreft affectieve betrokkenheid en vertrouwen in de organisatie. Ouderen reageren echter sterker op psychologische contractbreuk in relatie tot werktevredenheid. In feite gaat het dan om gedeelde opvattingen van het psychologisch contract, wat Rousseau (1995, p. 9) het **normatief contract** noemt.

Morrison (1994) benoemt vijf kenmerken van het psychologisch contract, zie tabel 2.3.

PSYCHOLOGISCHE CONTRACTEN
1. Onuitgesproken verwachtingen
2. Verwachtingen uit het verleden
3. Onderling afhankelijk
4. Psychologische distantie
5. Dynamisch

Tabel 2.5. De vijf kenmerken van het psychologisch contract (Morrison D. E., 1994, p. 355)

Meetmethoden voor het psychologisch contract

De inhoud van het psychologisch contract en of het psychologisch contract is nagekomen kan op twee verschillende manieren gemeten worden. Of door het psychologisch contract als geheel te beschouwen, of door de afzonderlijke elementen van het psychologisch contract te meten. Bij beide methodes worden de percepties over de verplichtingen en de mate waarin deze zijn nagekomen met elkaar vergeleken. Hierbij treedt er psychologische contractbreuk op wanneer er bij de waargenomen uitkomst niet aan de gepercipieerde verplichting wordt voldaan.

Het psychologisch contract als één geheel beschouwen heeft voornamelijk snelheid als voordeel, terwijl ieder element afzonderlijk meten veel meer informatie geeft over de losse elementen en dit ook meer handvatten geeft aan organisaties om beleid aan te passen aangezien bepaalde elementen naar wens kunnen worden uitgesloten. Het nadeel van de laatste methode is dat het meer tijd kost omdat ieder element op een aantal items moet worden bevraagd. Beide methodes zijn door Turnley & Feldman (1999) op dezelfde steekproef uitgevoerd en hierbij vonden zij een significante positieve correlatie tussen beide methodes.

Psychologische contractbreuk en haar effecten

Bij nakomen van het psychologisch contract wordt er gesproken over **fulfillment** of een positief psychologisch contract (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Fulfillment van het psychologisch contract wordt geassocieerd met diverse wenselijke gedragingen zoals een hoge betrokkenheid en een hoog OCB (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kickul & Lester, 2001; Morrison & Robinson, 1997).

Bij niet nakomen wordt gesproken over **under-fulfillment**, negatief psychologisch contract of **psychologische contractbreuk** (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2013). Bij psychologische contractbreuk is de organisatie haar verplichtingen -vanuit het oogpunt van de werknemer- niet is nagekomen (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994). Psychologische contractbreuk is NIET hetzelfde als schending van het psychologisch contract, het verschil tussen beide wordt uitgebreid behandeld in de volgende paragraaf.

Wanneer een psychologisch contract niet wordt nagekomen, zal de werknemer de balans herstellen door bijvoorbeeld zijn werkattitude aan te passen (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Niet nakomen van het psychologisch contract wordt ook in verband gebracht

met diverse gedragingen waaronder de organisatie willen verlaten, oftewel **verloopintentie** (Freese, Schalk, & Croon, 2008b; Kickul, 2001; Parks & Schmedemann, 1994; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Tekleab & Taylor, 2003; Turnley & Feldman, 1999; Turnley & Feldman, 2000; Zhao, et al., 2007). Zo zijn managers in organisaties die aan verandering onderhevig zijn aanzienlijk minder geneigd loyaal te zijn naar hun organisatie en vaker op zoek naar een andere baan (Turnley & Feldman, 1998). In die zin zou gesteld kunnen worden dat het psychologisch contract, ondanks het feit dat dit een mentaal concept is, toch als een formeel contract functioneert en niet nakomen serieuze consequenties kan hebben: *"If either party fails to meet the expectations, serious consequences will follow – demotivation, turnover, lack of advancement, or termination"* (Schein, 1978, p. 112).

Wanneer verwachtingen van de werknemer niet worden nagekomen wil dat niet zeggen van het psychologisch contract automatisch wordt gebroken of geschonden (zie paragraaf schending van het psychologisch contract op de volgende pagina). In werkelijkheid zullen

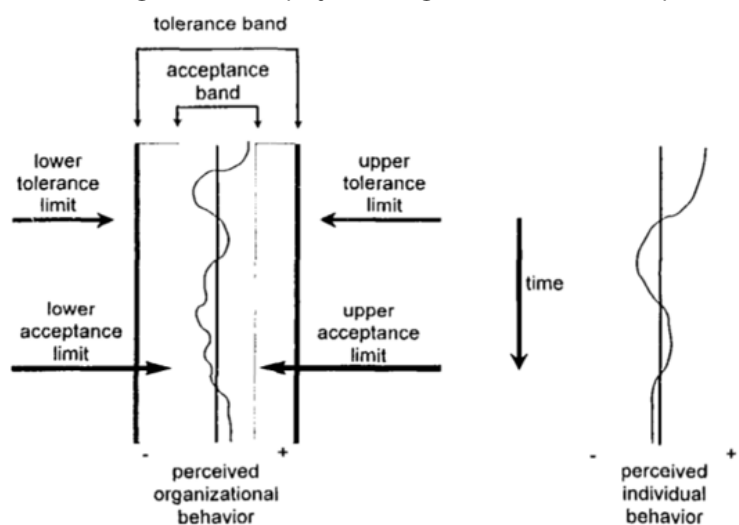


Figure 8.2 Perceived behavior and acceptance and tolerance limits of the psychological contract: balancing

alle verwachtingen die een werknemer heeft namelijk zelden worden nagekomen en hanteert ieder persoon persoonlijke **tolerantiegrenzen** (Schalk & Roe, 2007), zie tevens figuur 2.1. Bij veranderingen binnen een organisatie is dit goed te zien, waar de ene persoon ingrijpend getroffen wordt door veranderingen, is verandering voor de andere persoon *"business as usual"* (Nelson, Cooper, & Jackson, 1995, p. 69).

Figuur 2.1. Waargenomen gedrag en acceptatie- en tolerantiegrenzen van het psychologisch contract: balanceren (Schalk & Freese, 1997, p. 116)

Net als Schein (1978) en Farell (1983) beschrijft Rousseau (1995) vier mogelijke uitkomsten als reactie op psychologische contractbreuk: bespreekbaar maken (*voice*), accepteren (*loyalty/silence*), negeren (*neglect/destruction*) en verloop (*exit*), zie tabel 2.6. Dit wordt ook wel het **EVLN-framework** (Exit, Voice, Loyalty and Neglect) genoemd (Turnley & Feldman, 1999).

Tijdsduur	Prestatie-eisen	
	Constructief	Destructief
Actief	Bespreekbaar maken <i>Voice</i>	Negeren <i>Neglect/Destruction</i>
Passief	Accepteren <i>Loyalty/Silence</i>	Verloop <i>Exit</i>

Tabel 2.6. Reacties op psychologische contractbreuk (Rousseau, 1995, p. 135)

Bespreekbaar maken is alleen mogelijk in waarin er sprake is van vertrouwen en het gesprek er op gericht is een (herstelde) vertrouwen en te bereiken alsmede beperking van verlies. Bij **accepteren** kan er sprake zijn van zowel gebrek aan betere alternatieven, vanuit een pessimistisch oogpunt, alsook van hoop op betere omstandigheden, vanuit een optimistisch oogpunt (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous III, 1988). **Negeren** bestaat uit de passieve reactie negeren (*neglect*) of actieve destructie (*destruction*) en doet zich vooral voor na herhaalde conflicten en geschonden vertrouwen, wanneer andere communicatie niet of moeilijk mogelijk is en ook anderen soortgelijk gedrag laten zien (Rousseau, 1990). **Verloop** tenslotte koppelt Rousseau (1990) aan vrijwillige beëindiging van de arbeidsrelatie en is de "meest aannemelijke reactie op psychologische contractbreuk, wanneer:

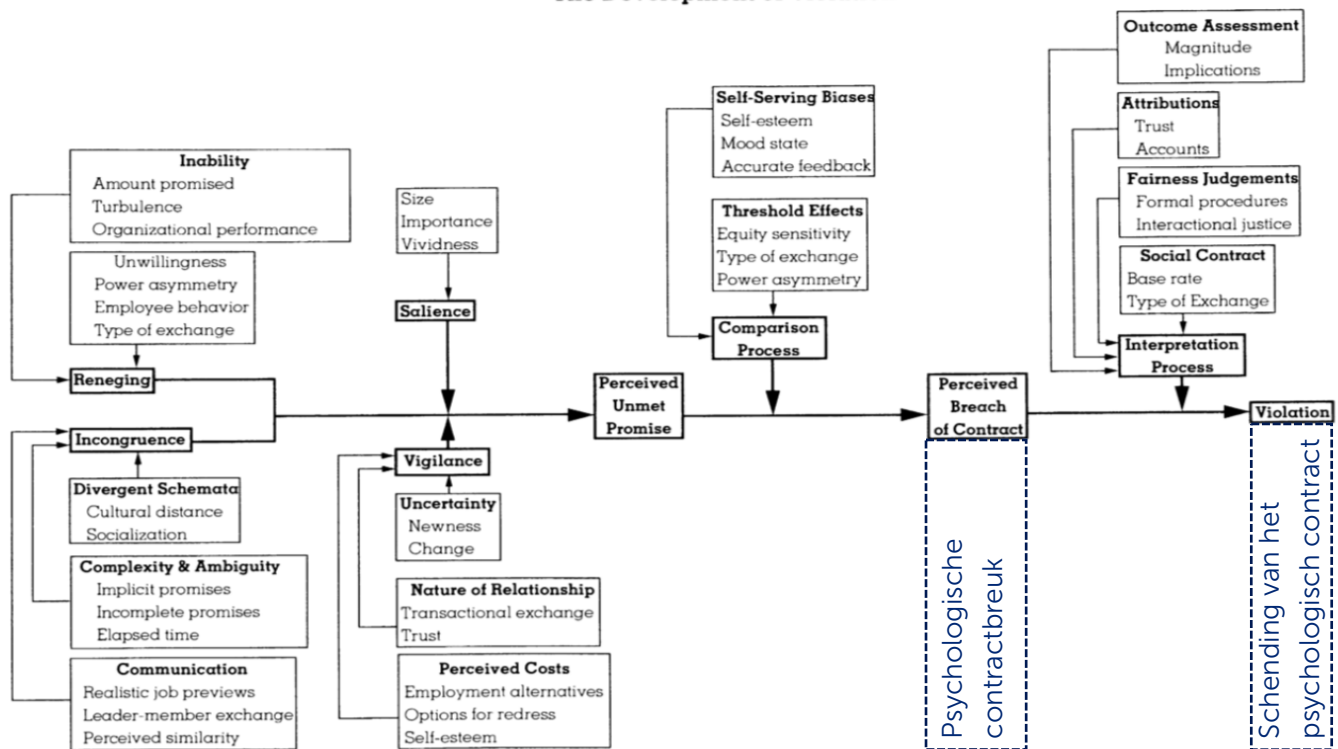
1. Het contract transactioneel is
2. Er meerdere andere potentiële banen of werknemers beschikbaar zijn
3. Er sprake is van een relatief korte arbeidsduur
4. Andere mensen ook weggaan
5. Pogingen tot herstel van het psychologisch contract hebben gefaald" (Rousseau, 1990, p. 135)

Schending van het psychologisch contract

In de literatuur worden niet nakomen van het psychologisch contract, **schending van het psychologisch contract** en **psychologische contractbreuk** vaak door elkaar gebruikt (Freese, Schalk, & Croon, 2008a; Zhao, et al., 2007).

In een van de onderzoeken ten grondslag aan de ontwikkeling van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (TPCV) door Freese & Schalk (2008) is zelfs te zien dat bij slechts vijf van de 14 door hen onderzochte meetmethoden van het psychologisch contract, onderscheid wordt gemaakt tussen psychologische contractbreuk en schending (Freese & Schalk, 2008). Het onderscheid tussen psychologische contractbreuk en schending van het psychologische contract is op de volgende manier te maken.

FIGURE 1
The Development of Violation



Figuur 2.2. De ontwikkeling van schending van het psychologisch contract (Morrison & Robinson, 1997, p. 232)

Psychologische contractbreuk ('breach') betreft de cognitie van de werknemer met betrekking tot de mate waarin de organisatie haar verplichtingen of beloften niet is nagekomen. (Robinson & Rousseau, 1994). Psychologische contractbreuk treedt dus alleen op wanneer een organisatie haar verplichtingen niet is nagekomen terwijl **schending van het psychologisch contract** ('violation') de **emotionele en affectieve gevoelens** beschrijft die optreden na psychologische contractbreuk (Morrison & Robinson, 1997; Rigotti, 2009), zie ook figuur 2.2. Hierbij gaat het om gevoelens als verraad, nijd, teleurstelling, wrok en frustratie of geven werknemers aan dat het contract tussen de werknemer en werkgever is geschonden (Robinson & Morrison, 2000). Schending van het psychologisch contract is dus voor ieder individu verschillend en niet hetzelfde als psychologische contractbreuk (Turnley & Feldman, 2000). Uit een meta-analyse in 2007 blijkt dat schending van het psychologisch contract positief gecorreleerd is met verloopintentie (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002; Raja, et al., 2004; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005; Zhao, et al., 2007).

Volgens de *social exchange theory* hebben werknemers de neiging reciprook gedrag te vertonen wanneer de werkgever haar verplichtingen nakomt (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Het tegenovergestelde is echter ook waar. Bij het bepalen of verplichtingen zijn nagekomen, overwegen werknemers hoe hun ervaringen overeenkomen met waargenomen beloften (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Het gaat dus om een persoon specifieke **sociale afweging** waarin wordt afgewogen of de balans kan worden hersteld (Shore & Barksdale, 1998) en die dus afhankelijk is van de mate waarin de organisatie haar verplichtingen wel of niet is nagekomen. Te verwachten is dat deze afweging naarmate de organisatie haar verplichtingen minder is nagekomen meer negatieve gevoelens teweeg brengt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1

Psychologische contractbreuk voorspelt schending van het psychologisch contract

Verloopintentie

Diverse onderzoeken tonen een significante relatie tussen psychologische contractbreuk en verloopintentie (Bal, et al., 2008). Bal et al. (2008) toonden hierbij aan dat leeftijd een belangrijke voorspeller is voor het al dan niet ontstaan van verloop. Jongere werknemers zijn bij psychologische contractbreuk sneller geneigd een organisatie te verlaten dan ouderen wat wordt verklaard doordat jongeren veelal sneller een andere baan kunnen vinden. Jongeren reageren ook sterker op psychologische contractbreuk in relatie tot betrokkenheid (Bal, et al., 2008).

Schending van het psychologisch contract en verloopintentie

Diverse onderzoeken hebben reeds een positief correlatie aangetoond tussen schending van het psychologisch contract en werk gerelateerde resultaten (Lester, et al., 2002; Raja, et al., 2004; Tekleab, et al., 2005; Zhao, et al., 2007).

In overeenstemming met deze eerdere resultaten, worden dezelfde resultaten verwacht wanneer wordt gekeken naar de relatie tussen schending van het psychologisch contract en verloopintentie.

Op grond van de *social exchange theory* kan immers verondersteld worden dat wanneer werknemers gevoelens als verraad, teleurstelling, wrok, nijd of frustratie richting de

organisatie tentoon spreiden, en de betrokkenheid bij de organisatie dus daalt, zij ook niet meer erg genegen zullen zijn voor de organisatie te willen blijven werken. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 2

Schending van het psychologisch contract voorspelt verloopintentie

Affectieve betrokkenheid

Er worden drie soorten betrokkenheid bij de organisatie (*organizational commitment*) onderscheiden: affectieve betrokkenheid (*affective commitment*), continuerende betrokkenheid (*continuance commitment*) en normatieve betrokkenheid (*normative commitment*) (Meyer & Allen, 1991):

1. **Affectieve betrokkenheid** gaat over de mate waarin een individu zich met de organisatie identificeert: *"Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization"* (Meyer & Allen, 1991, p. 67).
2. **Continuerende betrokkenheid** betreft een soort calculerende betrokkenheid waarin een werknemer berekent wat het hem kost of wat hij gaat verliezen wanneer hij de organisatie verlaat: *"Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization"* (Meyer & Allen, 1991, p. 67).
3. Tot slot verwijst **normatieve betrokkenheid** met name naar een morele verplichting bij de organisatie te blijven: *"Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization"* (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Ten aanzien van normatieve betrokkenheid wordt verondersteld dat een werknemer een wederkerigheidsnorm heeft geïnternaliseerd, waarbij aangeboden componenten binnen de arbeidsrelatie hem kunnen overtuigen bij de organisatie te blijven: *"To the extent that the individual has internalized a reciprocity norm or 'exchange ideology', the receipt of special favors, or investments, from the organization may oblige him or her to remain even in the face of other, more attractive, alternatives"* (Meyer & Allen, 1991, p. 78).

Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) en Mowday, Porter & Steers (1982) beschrijven dezelfde factoren: *"Commitment can generally be characterized by at least three factors: (a) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (b) a willingness to*

exert considerable effort on behalf of the organization; (c) a definite desire to maintain organizational membership" (Porter, et al, 1974, p. 604).

Betrokkenheid bij de organisatie (*organizational commitment*) is niet hetzelfde als betrokkenheid bij het werk (*work commitment*). Al bestaat een duidelijk verband tussen beide soorten betrokkenheid verwijst *work commitment* meer naar de positie van werk in iemands dagelijks bestaan (Kanungo, 1982).

Alhoewel betrokkenheid gezien kan worden als een "*multidimensioneel construct*" (Meyer & Allen, 1997, p. 16), zijn de meeste onderzoeken naar betrokkenheid gericht op **affectieve betrokkenheid** (Meyer & Allen, 1997, p. 67). Zoals eerder vermeld gaat dit over de mate waarin een individu zich met de organisatie identificeert (Buchanan, 1974) en gaat het om emotionele gehechtheid: "*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*" (Allen & Meyer, 1990, p. 2).

Het gaat om het "*verlangen om bij de organisatie te horen*" (Bergman, 2006, p. 645). Affectieve betrokkenheid wordt gezien als de meest wenselijke soort betrokkenheid zodra werknemers voor een organisatie werkzaam zijn (Cohen, 2007). Allen (2001) stelt in haar onderzoek dat er bij organisaties die nadrukkelijk aandacht besteden aan de werk-privé balans een significante relatie bestaat tussen werk-privé balans en affectieve betrokkenheid.

Volgens de *social exchange theory* hebben werknemers de neiging wederkerig gedrag te vertonen wanneer de werkgever haar verplichtingen nakomt (Eisenberger, et al., 1986). Een succesvolle uitwisselrelatie leidt tot een wenselijke werknemersgedragingen die zich onder andere uit in meer betrokkenheid (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Cropanzano, et al., 2017). Een voorbeeld van een succesvolle uitwisselrelatie is psychologische contractvervulling (Bal, et al., 2008; Turnley & Feldman, 2000). Aangezien psychologische contractbreuk het tegenovergestelde is van psychologische contractvervulling wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 3

Psychologische contractbreuk voorspelt verminderde affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid en verloopintentie

Alhoewel vaak wordt gedacht dat verloop(intentie) voornamelijk te maken heeft met werktevredenheid heeft onderzoek uitgewezen dat juist betrokkenheid bij de organisatie een betere voorspeller is hiervoor (Porter, et al., 1974). Werknemers die meer betrokken zijn bij hun organisatie zijn minder snel geneigd de organisatie te verlaten dan werknemers die dat niet zijn (Celik, 2016; Gould-Williams & Davies, 2005) en vertonen ook meer extra-rol gedrag (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998).

Er bestaat een significantie negatieve relatie tussen alle factoren van *organizational commitment* en verloopintentie (*turnover intention*) (Allen & Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Rusbult, et al., 1988). Dit betekent dat naarmate werknemers zich meer verbonden voelen met de organisatie, zij minder de intentie hebben de organisatie te verlaten (Celik, 2016). Overigens betekent verloopintentie niet automatisch dat de intentie daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Hoewel daadwerkelijk vertrek van meerdere factoren afhangt blijkt uit de longitudinale studie van Allen & Meyer (1996) dat de relatie tussen verloopintentie en daadwerkelijk vertrek het grootst is bij affectieve betrokkenheid gevolgd door normatieve betrokkenheid. Er is geen significante relatie tussen continuerende betrokkenheid en daadwerkelijk vertrek aangetoond (Allen & Meyer, 1996).

Een aantal onderzoekers stelt dat een en ander mogelijk verklaard kan worden vanuit de *affective events theory*. Deze theorie gaat er vanuit dat negatieve gebeurtenissen zoals psychologische contractbreuk leiden tot diverse gedragingen zoals een verminderde betrokkenheid, een vermindering van de productiviteit van de werknemer of de organisatie willen verlaten (Zhao, et al., 2007).

Ondanks dat er Amerikaanse onderzoeken zijn die beweren dat betrokkenheid binnen de publieke sector lager is dan in de for-profit of non-profit sector (Goulet & Frank, 2002), geldt dit naar alle waarschijnlijkheid niet voor de Nederlandse publieke sector, in het bijzonder de nationale politie. Uit een door het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) in 2018 ingesteld onderzoek blijkt hier juist een enorme loyaliteit: “Door de grote loyaliteit aan de organisatie is de externe mobiliteit echter beperkt, zeker van medewerkers binnen de GGP. Deze mensen zijn en blijven ‘politie’.” (De Koning, et al., 2018, p. 51).

Zoals vermeld bij hypothese 3 hebben werknemers volgens de *social exchange theory* de neiging wederkerig gedrag te vertonen wanneer de werkgever haar verplichtingen nakomt (Eisenberger, et al., 1986). Een succesvolle uitwisselrelatie leidt tot wenselijke

werknemersgedragingen wat zich o.a. uit in meer betrokkenheid (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Cropanzano, et al., 2017). Juist door affectieve betrokkenheid en sterk verbonden voelen en identificeren met de organisatie ontstaat de intentie voor de werkgever te blijven werken (Meyer & Allen, 1991; Randall, 1990; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Er bestaat een soort morele verplichting (Millward & Hopkins, 1998).

Zoals vermeld zijn bij de *social exchange theory* twee elementen belangrijk: wederkerigheid en balans. Bovenstaand effect treedt op wanneer de uitwisselrelatie in balans is. Hierbij is de veronderstelling dat de intentie tot verloop niet groot zal zijn wanneer iemand erg bij de organisatie betrokken is. Het tegenovergestelde wordt ook verondersteld. Het lijkt erg onwaarschijnlijk dat iemand bij een organisatie wil blijven op het moment dat hij zich niet meer bij de organisatie betrokken voelt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4

Affectieve betrokkenheid voorspelt een verminderde verloopintentie

Transformationeel leiderschap

Transformationele leiders worden geassocieerd met mensgerichtheid, de medewerker centraal stellen, inspireren en motiveren met diverse wenselijke werknemersgedragingen tot gevolg (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006; Northhouse, 2019; Ten Brink, Den Hartog, Koopman, & Van Muijen, 1999). Transformationeel leiderschap is enorm populair en wordt ook wel gezien als de hoogst haalbare vorm van leiderschap binnen een organisatie aangezien deze de performance van medewerkers zou kunnen voorspellen (Judge & Piccolo, 2004).

Bass (1999) omschrijft de transformationeel leider als volgt: *“leader moving the follower beyond immediate self-interest through **idealized influence** (charisma), **inspiration**, **intellectual stimulation**, or **individualized consideration**”* (Bass, 1999, p. 11; Northhouse, 2019). Deze vier genoemde dimensie kunnen als volgt gedefinieerd worden:

- *‘Idealized influence’ (geïdealiseerde invloed)* is te verdelen in twee onderdelen, *‘idealized influence attribute’* en *‘idealized influence behavior’*. In verband met een gebrek aan discriminerende factoren wordt dit **‘charisma’** genoemd (Avolio, Bass, & Jung, 1999). *“These leaders are admired, respected, and trusted. Followers identify*

with and want to emulate their leaders. Among the things the leader does to earn credit with followers is to consider followers' needs over his or her own needs. The leader shares risks with followers and is consistent in conduct with underlying ethics, principles, and values" (Bass, et al., 2003, p. 208). De leidinggevende is dus te omschrijven als een ethisch leider met consistente normen en waarden waarbij het eigenbelang ondergeschikt is aan dat van zijn volgers. Hierdoor wordt hij bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd (Avolio, et al., 1999; Bass, et al., 2003; Burke, et al., 2006).

- De dimensie '*inspirational motivation*' (**inspirerende motivatie**) beschrijft dat transformationele leidinggevenden zowel individueel motiveren door positieve en haalbare doelen te formuleren alsook zorgen voor teamspirit. In het werk vertoont hij enthousiasme en is optimistisch: "*Leaders behave in ways that motivate those around them by providing meaning and challenge to their followers' work. Individual and team spirit is aroused. Enthusiasm and optimism are displayed. The leader encourages followers to envision attractive future states, which they can ultimately envision for themselves*" (Bass, et al., 2003, p. 208).
- In de dimensie '*intellectual stimulation*' (**intellectuele stimulatie**) stimuleren transformationele leidinggevenden hun werknemers kritisch te zijn: "*Leaders stimulate their followers' effort to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways. There is no ridicule or public criticism of individual members' mistakes. New ideas and creative solutions to problems are solicited from followers, who are included in the process of addressing problems and finding solutions*" (Bass, et al., 2003, p. 208). Hierbij wordt gezamenlijk gezocht naar oplossingen voor problemen en worden medewerkers niet afgerekend op fouten (Avolio, et al., 1999; Bass, et al., 2003; Burke, et al., 2006).
- Tot slot beschrijft de dimensie '*individualized consideration*' (**individuele aandacht**) de aandacht van transformationeel leidinggevenden voor het verder ontwikkelen van de individuele werknemer en wil hij hierbij acteren als mentor: "*Leaders pay attention to each individual's need for achievement and growth by acting as a coach or mentor. Followers are developed to successively higher levels of potential. New learning opportunities are created along with a supportive climate in which to grow. Individual differences in terms of needs and desires are recognized*" (Bass, et al., 2003, p. 208). Hierbij heeft hij dus duidelijk oog voor de individuele behoeften en accepteert hij verschillen tussen werknemers (Burke, et al., 2006).

Transformationeel leiderschap en affectieve betrokkenheid

Een van de hoofdeffecten van transformationeel leiderschap is dat dit de betrokkenheid van werknemers vergroot (Bass & Avolio, 1994). Eerder is bij een zorginstelling onderzocht *"in hoeverre inspirerend leiderschap, via vervulling van het psychologisch contract en vertrouwen in het management, betrokkenheid beïnvloedt"* (Ten Brink, et al., 1999, p. 241). In dit onderzoek werd een positieve correlatie gevonden tussen inspirerend leiderschap en affectieve en normatieve betrokkenheid. Ditzelfde werd ook gevonden in een eerder onderzoek van dezelfde onderzoekers bij vijf andere organisaties (N=450), waarbij in dit onderzoek tevens een negatieve correlatie werd gevonden met continuerende betrokkenheid (Den Hartog, Koopman, & Van Muijen, 1997b).

Uit een meta-analyse waarin onderzocht is hoe de verschillende typen betrokkenheid samenhangen (Meyer, et al., 2002) komt naar voren dat bij organisaties die hun medewerkers eerlijk behandelen de betrokkenheid stijgt.

"Uit onderzoek in Nederland blijkt affectieve betrokkenheid bij de organisatie samen te hangen met transformationeel leiderschap en niet met transactioneel leiderschap (De Vries & Van Muijen, 1994)" (Den Hartog, Koopman, & Van Muijen, 1997a, p. 92). De affectieve betrokkenheid van werknemers wordt groter naarmate de werknemer meer transformationeel leiderschap van de leidinggevende ervaart (Celik, Ashikali, & Groeneveld, 2011; Gould-Williams & Davies, 2005; Judge & Piccolo, 2004; Steijn & Leisink, 2006).

Bij transactioneel arbeidsrelaties bestaat er overduidelijk een ruilrelatie. Een werknemer ontvangt salaris van de werkgever en verricht in ruil hiervoor werkzaamheden voor hem. Echter, van affectieve betrokkenheid is hierbij over het algemeen weinig sprake.

Transactioneel leiderschap daarentegen stelt de werknemer centraal: *"Transformational leaders motivate followers to achieve high levels of performance by transforming followers' attitudes, beliefs and values as opposed to simply gaining compliance (Bass, 1985)"* (Rafferty & Griffin, 2006).

De *social exchange theory* heeft de basis gelegd voor verschillende andere theorieën. De ruilrelatie tussen werknemer en leidinggevende wordt ook wel **leader-member-exchange** (LMX) genoemd (Wayne, et al., 1997). De LMX wordt gezien als *"uitvloeisel van de social exchange theory"* (Matthews, Wayne, & McKersie, 2016, p. 26).

Wanneer een transformationeel leidinggevende de werknemer centraal stelt, zal de werknemer zich verplicht voelen de leidinggevende met OCB 'terug te betalen' zodat aan de reciprociteitsregels wordt voldaan (Wayne & Green, 1993).

Doordat psychologische contractbreuk voorspellend is voor een verminderde affectieve betrokkenheid en transformationeel leiderschap (wat op zichzelf dus juist zorgt voor meer affectieve betrokkenheid) in de relatie wordt gebracht wordt op grond van reciprociteitsregels verwacht dat iemand dit ook weer met affectieve betrokkenheid 'terug betaalt'. Hiermee wordt de werking van psychologische contractbreuk op affectieve betrokkenheid positief beïnvloedt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5

Transformationeel leiderschap buffert de werking van psychologische contractbreuk op affectieve betrokkenheid

Transformationeel leiderschap en schending van het psychologisch contract

Zoals gesteld leidt psychologische contractbreuk niet automatisch tot schending van het psychologisch contract, maar heeft dit te maken met tolerantiegrenzen van de werknemer. Teneinde reële verwachtingen bij de werknemer te scheppen is goede communicatie en duidelijkheid over wat de werkgever echt te bieden heeft erg belangrijk (Kickul & Lester, 2001; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000). Hierdoor neemt niet alleen de kans op psychologische contractbreuk af, maar logischerwijs ook op ervaren schending van het psychologisch contract (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000).

Wanneer er toch psychologische contractbreuk optreedt is het belangrijk een gedegen en eerlijke uitleg te kunnen geven waarom verplichtingen niet worden nagekomen. Een goede communicatie kan de ervaren schending van het psychologisch contract namelijk verminderen (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000).

Zoals aangegeven in tabel 2.3 bestaan er verschillende bronnen voor een gepercipieerde disbalans: onopzettelijk, verstoord en contractbreuk. Alhoewel Bal (2010) zich in zijn onderzoek enkel richt op psychologische contractbreuk en niet zozeer op schending van het psychologisch contract stelt hij dat "er een **intensiveringsproces** optreedt wanneer gebeurtenissen in strijd zijn met de langetermijnrelatie tussen werkgever en werknemer" (Bal,

2010, p. 13). De werknemer die dit overkomt “voelt zich immers verraden, omdat de werkgever zijn verplichtingen niet is nagekomen terwijl ze zo’n goede relatie hadden” (Bal, 2010, p. 13). Dit komt overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Restubog & Prior: “Prior research on the social psychology of relationships has revealed that an experience of betrayal results in intense negative emotions, an erosion of trust, and relational dissolution” (Restubog & Bordia, 2006).

Er zijn twee elementen die meewegen bij psychologische contractbreuk op grond waarvan werknemers bepalen of het psychologisch contract is geschonden:

1. of beloften persoonlijk aan hen zijn gedaan
2. of ervaringen overeenkomen met beloften (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003).

Wanneer werknemers waardering en zorg van hun leidinggevende ervaren versterkt dit het vertrouwen dat de organisatie haar verplichtingen zal nakomen (Wayne, et al., 1997). Echter, op grond van de *social exchange theory* ligt het voor de hand te veronderstellen dat wanneer onverhoopt toch blijkt dat de organisatie haar verplichtingen niet is nagekomen deze disbalans door werknemers juist meer als een schending zal worden ervaren.

De band met de leidinggevende was immers op vertrouwen gebaseerd en het ligt voor de hand te veronderstellen dat psychologische contractbreuk gevoeld zal worden als een oneerlijke behandeling. In tegenstelling tot het veronderstelde effect bij affectieve betrokkenheid wordt verondersteld dat de werknemer zal ‘terug betalen’ met bijvoorbeeld teleurstelling of een van de andere emoties horend bij schending van het psychologisch contract. Verwacht wordt dan ook dat het effect van psychologische contractbreuk op schending van het psychologische contract bij werknemers die transformationeel leiderschap ervaren versterkt wordt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 6

Transformationeel leiderschap versterkt de werking van psychologische contractbreuk op schending van het psychologisch contract

3. Methodologie

Opzet en aantal

Het onderzoek was van kwantitatieve aard (cross-sectioneel) en vond plaats binnen de nationale politie. Het focuste zich enkel op medewerkers met een actief dienstverband in het 'blauw' (dit zijn de medewerkers die het politiewerk op straat uitvoeren). Dit omdat loopbaanpaden in het blauw wezenlijk verschillen met die van medewerkers uit de overige processen (o.a. opsporing, intelligence, leiding en ondersteuning) en het grootste vervangingsvraagstuk in dit vakgebied speelt. De totale populatieomvang bedroeg 20.666 met een steekproefgrootte (hierna: onderzoeksgroep) van 1000 medewerkers.

De onderzoeksgroep bestond uit 1000 medewerkers uit het LFNP-domein¹ Uitvoering binnen het vakgebied GGP (Gebiedsgebonden Politiezorg). De onderzoeksgroep bestond uit de volgende functies met bijhorende salarisschaal, zie tabel 3.1.

Salarisschaal	6	7	8	9
Functie vakgebied GGP	Medewerker GGP	Generalist GGP	Senior GGP	Operationeel Expert GGP

Tabel 3.1. Plaats van onderzoeksgroep in het Landelijk Functiehuis Nationale Politie

Het onderzoek is uitgevoerd van maandag 23 maart 2020 tot en met maandag 30 april 2020 over vier regionale eenheden: Amsterdam, Den Haag, Oost-Nederland en Rotterdam. Er is gebruik gemaakt van een gestratificeerde steekproef waarbij het schaalniveau leidend was. Medewerkers die de afgelopen 2 jaren reeds bevraagd waren om aan een onderzoek mee te werken werden buiten de steekproef gehouden. De verantwoording van de steekproefopbouw is te vinden in tabel 3.2.

Voor de selectie van medewerkers is gebruik gemaakt van personeelssysteem HR Beaufort van Reat. Dit personeelssysteem is leidend voor alle personeelsdata en wordt beheerd door de dienst HRM. Enkel hiertoe bevoegde HR-functionarissen zijn geautoriseerd mutaties in dit systeem aan te brengen. Eén centrale contactpersoon houdt bij welke personen er (organisatiebreed) is gevraagd mee te werken aan een onderzoek en ziet toe op naleving van het interne beleid dat medewerkers slechts één keer per twee jaar bevraagd mogen worden

¹ LFNP staat voor Landelijk Functiehuis Nationale Politie. Bij het ontstaan van de Nationale Politie zijn alle functies ondergebracht in het LFNP. Het LFNP bestaat uit drie domeinen (Leiding, Uitvoering & Ondersteuning. De domeinen Uitvoering en Ondersteuning zijn weer verdeeld in resp. 12 en 8 Vakgebieden. In een Vakgebied zit een reeks met elkaar opvolgende functies (Intranet Nationale Politie, 2020)

in het kader van wetenschappelijk onderzoek. De centrale contactpersoon heeft tevens zorg gedragen voor verzending van de gedigitaliseerde vragenlijst naar de onderzoeksgroep.

Er is gekozen voor 1000 medewerkers te bevragen aangezien er in het gekozen tijdvak tegelijk een aantal andere wetenschappelijke onderzoeken liep. Teneinde ook voldoende respondenten beschikbaar te hebben voor toekomstige onderzoeken, de operatie niet onnodig zwaar te belasten in dit tijdvak en er (op basis van ervaring) vanuit gaande dat een responspercentage van ruim 40% gehaald zou worden (voldoende voor een representatieve steekproef) werd de omvang van de onderzoeksgroep door de directie HRM op dit aantal begrensd. De keuze van de vier eenheden is op basis van dezelfde criteria tot stand gekomen.

	Basis GGP totaal 20.874	Basis GGP schalen 6 t/m 9	Basis GGP t.b.v. steekproef	Basis GGP steekproef
Man	76%	76%	77%	78%
Vrouw	24%	24%	23%	22%
Gemiddelde leeftijd	42,6 jaar	42,7 jaar	43,3 jaar	43,5
Schaal 6	1%	1%	1%	1%
Schaal 7	48%	49%	49%	49%
Schaal 8	34%	36%	35%	35%
Schaal 9	13%	14%	14%	14%
Overig	4%	-	-	-
Amsterdam	12%	11%	11%	11%
Den Haag	10%	11%	11%	9%
Oost-Nederland	15%	15%	14%	15%
Rotterdam	11%	11%	12%	13%
Overig	52%	52%	52%	52%

Tabel 3.2. Verantwoording steekproefopbouw

Procedure

De onderzoeksgroep kreeg op 23 maart 2020 een persoonlijke link naar de digitale vragenlijst (bijlage 1) op hun interne e-mailadres, waarbij op 30 maart 2020 een herinnering is verzonden aan de medewerkers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld. Oorspronkelijk zou de digitale vragenlijst namelijk tot en met 6 april 2020 beschikbaar zijn. Helaas was het ten gevolge technische problemen op de server na dit moment niet meer mogelijk de vragenlijst te bereiken waarna de vragenlijst op donderdag 2 april 2020 'uit de lucht' is gehaald. Op deze datum hadden 149 personen de vragenlijst ingevuld, overeenkomend met een responspercentage van 14,9%. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig. Teneinde de onderzoeksgroep te stimuleren de vragenlijst (volledig) in te vullen werd onder de respondenten een vijftal VVV-bonnen verloot, hiervoor bestond na afronding van de vragenlijst de mogelijkheid een email-adres achter te laten.

Alle data werd verzameld via IBM SPSS Data Collection 6 en opgeslagen op een interne politieserver. Na random selectie van een vijftal respondenten voor toezending van de VVV-bonnen werden alle email-adressen uit de data verwijderd en werd de data geanonimiseerd geanalyseerd met IBM SPSS Statistics Version 26.

In tabel 3.3 zijn de demografische gegevens van de respondenten te vinden.

Schaal	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	Eindtotaal
6		1								1
Man		1								1
7	6	8	7	8	5	2	3	3		42
Man	6	6	6	6	5	1	3	3		36
Vrouw		2	1	2		1				6
8	1	3	5	5	9	7	17	11		58
Man	1		3	5	7	7	14	11		48
Vrouw		3	2		2		3			10
9			5	4	4	7	9	8	2	39
Man			4	4	2	5	8	8	2	33
Vrouw			1		2	2	1			6
10							1	2		3
Man							1	2		3
11				1						1
Man				1						1
Eindtotaal	7	12	17	18	18	16	30	24	2	144

Tabel 3.3. Demografische gegevens van de respondenten

Als controle variabelen zijn geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, schaalniveau en totale arbeidsduur (in jaren) meegenomen. 83,2% van de respondenten was man (N=124), 15,4% vrouw (N=23) en twee respondenten (1,3%) hadden hun geslacht niet vermeld. De leeftijd van de respondenten varieerde van 26 tot 66 jaar (M=32.44, SD=11.08). 111 respondenten hadden een MBO-opleidingsniveau (74,5%) en 32 respondenten hadden een HBO-opleidingsniveau (21,5%). Eén respondent had wetenschappelijk onderwijs afgerond (0,7%), twee lager beroepsonderwijs (1,3%) en drie respondenten hadden opleidingsniveau niet vermeld (2,0%). Het schaalniveau varieerde van 6 tot en met 11 (6: N=1, 0.7% | 7: N=44, 29,5% | 8: N=59, 39,6% | 9: N=51, 27,5% | 10: N=3, 2.0% | 11: N=1 0.7%) met de meeste respondenten in schaal 8. De totale arbeidsduur in jaren varieerde van 3 tot en met 47 jaar (M=24.56, SD=12.67).

Voor de analyse werden de antwoorden van de vijf respondenten die op een van de vragen van de controle variabelen "dat zeg ik liever niet" hadden geantwoord, als 'missing value' beschouwd en verder niet in de analyses betrokken. Het totaal aantal respondenten waarop de analyses derhalve uiteindelijk gebaseerd is bedraagt 144.

Operationalisatie

Voor het onderzoek is enkel gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, te weten de 'Nieuwe Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst' (NTPCV) van Freese, Schalk & Croon (2008) en de Nederlandse versie van de *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* vertaald door Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1994). De vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 1.

Variabelen werkgeversverplichtingen, werknemersverplichtingen, psychologische contractbreuk, affectieve betrokkenheid, schending van het psychologisch contract en verloopintentie

Bij de NTPCV worden met behulp van *"factoranalyse zes organisatieverplichtingen onderscheiden, te weten inhoud van het werk, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid, werk-privé balans en beloningen"* (Freese, et al., 2008a). Ook worden de werknemersverplichtingen (in-rol gedrag en extra-rol gedrag) gemeten. Ten aanzien van de werkgeversverplichtingen dienen respondenten hun opvatting te geven op een aantal items ten aanzien van de bovengenoemde organisatieverplichtingen. Enerzijds wordt gevraagd in hoeverre de respondent vindt dat de organisatie verplicht is iets te bieden (bijvoorbeeld: *"In hoeverre vindt u dat de organisatie u verplicht is uitdagend werk te bieden"*) en anderzijds in hoeverre de organisatie aan de verplichting heeft voldaan (bijvoorbeeld *"In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichting ten aanzien van een rechtvaardige leidinggevende"*) (Freese, et al., 2008a). Op de eerste vragen met betrekking tot de werkgeversverplichtingen is een Likertschaal van toepassing met 5 keuzes (*"totaal geen verplichting"* – *"zeer sterke verplichting"*) en op de tweede vraag met betrekking tot de contractvervulling eveneens een Likertschaal met 5 keuzes (*"totaal niet"* – *"in zeer grote mate"*). Aangezien de tweede vraag antwoord geeft op contractvervulling en het in het conceptueel model gaat om **psychologische contractbreuk** is de data voor analyse gehercodeerd naar de juiste variabelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat een hoge score op een vraag als *"In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichting ten aanzien van duidelijke en rechtvaardige regels?"* juist een lage score op psychologische contractbreuk oplevert.

Ten aanzien van de werknemersverplichtingen wordt ook een Likertschaal met 5 keuzes (*"totaal niet"* – *"in zeer grote mate"*) en wordt gevraagd in hoeverre de medewerker van mening is dat hij verplicht is de organisatie iets te bieden. Bijvoorbeeld *"In hoeverre voelt u zich verplicht goed samen te werken?"*.

Om de variabelen **affectieve betrokkenheid**, **schending van het psychologische contract** en **verloopintentie** te meten is eveneens gebruik gemaakt van de NTPCV (Freese, et al., 2008a). Voorbeelden van stellingen zijn respectievelijk *"Wat er met deze organisatie gebeurt trek ik me aan"* om affectieve betrokkenheid te meten, *"Ik voel me verraden"* om schending van het psychologische contract te meten en *"Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen"* om verloopintentie te meten (Freese, et al., 2008a). Voor alle genoemde stellingen wordt een 5-punts Likertschaal gebruikt (*"helemaal niet mee eens"* – *"helemaal mee eens"*). Naarmate hoger gescoord wordt is er sprake van een grotere affectieve betrokkenheid, grotere schending van het psychologisch contract of een grotere intentie tot verloop.

Voor de analyses van hypothese 1 tot en met 4 worden de in tabel 3.4 genoemde variabelen als afhankelijke variabele (*'dependent variable'*) en onafhankelijke variabele (*'independent variable'*) gebruikt:

	Onafhankelijke variabele	Afhankelijke variabele
Hypothese 1	Psychologische contractbreuk	Schending van het psychologisch contract
Hypothese 2	Psychologische contractbreuk	Affectieve betrokkenheid
Hypothese 3	Affectieve betrokkenheid	Verloopintentie
Hypothese 4	Schending van het psychologisch contract	Verloopintentie

Tabel 3.4. Overzicht afhankelijke en onafhankelijke variabelen hypothese 1, 2, 3 en 4

Variabele transformationeel leiderschap

Voor transformationeel leiderschap is gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Den Hartog, et al., 1994).

"Voor elke dimensie van transformationeel leiderschap zijn er drie items gebruikt die het construct zou kunnen meten (Bass et al., 2003). De respondent kan door middel van een 5-punt Likertschaal aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Hierbij staat (1) voor 'Helemaal mee eens' en (5) voor 'Helemaal mee oneens'. De stellingen zijn:

1. *Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf.*
2. *Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.*
3. *Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.*
4. *Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.*
5. *Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.*
6. *Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.*
7. *Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.*
8. *Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.*
9. *Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.*
10. *Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen.*
11. *Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.*
12. *Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach." (Celik, et al., 2011, p. 41)*

Deze stellingen hebben achtereenvolgens betrekking op de dimensies *idealized influence*, *inspiration*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*.

Aan de hiervoor genoemde items zijn drie stellingen betreffende inclusief leiderschap toegevoegd in verband met een ander (lopend) promotieonderzoek naar leiderschap binnen de nationale politie. Deze vragen worden in de analyses buiten beschouwing gelaten.

4. Bevindingen

Van alle schalen ten aanzien van de verplichtingen is allereerst de betrouwbaarheid van de schalen gemeten door de Cronbach's alpha te berekenen. De **Cronbach's alpha** berekent de interne consistentie en onderlinge correlaties binnen een schaal en dient een minimale waarde van 0.7 te hebben om als acceptabel te worden beschouwd (Buijs, 2012; Mitchell, 1996). Des te dichterbij de 1, des te hoger de consistentie van een schaal is. Hierbij is het echter wel belangrijk te beseffen dat de Cronbach's alpha niets zegt over de validiteit.

Vervolgens zijn de Pearson-correlaties berekend, dit is een *“maatstaf voor samenhang tussen variabelen”* (Buijs, 2012, p. 374). De **Pearson-correlatie** (r) is een getal groter of gelijk aan -1 en kleiner of gelijk aan $+1$ en laat de sterkte van het verband en de richting tussen twee variabelen zien (Buijs, 2012; De Vocht, 2019; Saunders, Lewis, Thornhill, Booij, Borggreve, Booy, & Beltman, 2015; Van Dalen & De Leede, 2009). Een relatie kan dus zowel negatief als positief zijn en de waarde 0 geeft een perfecte onafhankelijkheid aan, zie figuur 4.1.



Figuur 4.1. Waarden van de correlatiecoëfficiënt (Saunders, et al., 2015, p. 290)

In tabel 4.1 op de volgende pagina staan de gemiddelde, standaarddeviaties, betrouwbaarheid en onderlinge Pearson-correlaties van alle schalen met betrekking tot psychologische contractbreuk en alle overige variabelen (inclusief **controlevariabelen**) vermeld. Teneinde de leesbaarheid te vergroten is de correlatietabel in twee delen opgesplitst. Een niet-opgesplitse versie van de correlatietabel is te vinden in bijlage 4. Van eventuele statistische significantie (de kans dat een verband alleen door toeval wordt bepaald) is sprake wanneer de **p-waarde** (*probability*) een waarde heeft lager dan .05 (Buijs, 2012; De Vocht, 2019; Saunders, et al., 2015). Een p-waarde lager dan .05 met een asterisk aangegeven en een p-waarde lager dan .01 wordt met twee asterisken aangeduid.

De in de correlatietabel vermelde waarde betreft de geconstrueerde waarde voor een schaal, dit wil zeggen de berekende waarde van de *"nieuwe variabele op basis van wiskundige operaties op bestaande variabelen in het gegevensbestand"* (Van Dalen & De Leede, 2009, p. 62).

De score op de afzonderlijke items van alle vragen uit de vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

Descriptive Statistics and Correlations PSYCHOLOGISCHE CONTRACTBREUK

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Geslacht										
2 Leeftijd	48.51	10.88	-.19 *							
3 Opleidingsniveau			.10	-.07						
4 Schaal	8.03	.86	-.01	.44 **	.23 **					
5 Arbeidsduur	24.60	12.46	-.12	.89 **	-.09	.45 **				
6 Inhoud van het werk	2.69	.63	-.01	-.12	-.08	-.16	-.09	(.86)		
7 Loopbaanontwikkeling	3.25	.80	-.05	-.12	-.04	-.28 **	-.06	.60 **	(.92)	
8 Sociale sfeer	2.72	.76	-.04	.01	-.04	-.11	.03	.60 **	.72 **	(.90)
9 Organisatiebeleid	3.04	.67	-.13	.04	-.05	-.13	.04	.55 **	.68 **	.82 **
10 Werk-privé balans	2.63	.66	-.02	-.13	-.18 *	-.30 **	-.12	.40 **	.41 **	.46 **
11 Beloningen	2.99	.59	-.05	-.01	-.13	-.16	.04	.32 **	.55 **	.56 **
12 Werkgeversverplichtingen	2.92	.55	-.07	-.06	-.10	-.23 **	-.02	.73 **	.86 **	.89 **
13 Affectieve betrokkenheid	3.86	.55	.00	.14	.09	.23 **	.11	-.39 **	-.53 **	-.45 **
14 Schending Psych. Contract	2.44	.84	-.05	-.06	-.05	-.19 *	-.04	.46 **	.64 **	.59 **
15 Verloopintentie	2.16	.86	-.03	-.31 **	.03	-.16	-.30 **	.45 **	.47 **	.40 **
16 Transformationeel leiderschap	3.30	.74	.06	.04	-.01	.17 *	.01	-.32 **	-.51 **	-.62 **

Descriptive Statistics and Correlations PSYCHOLOGISCHE CONTRACTBREUK - vervolg

	M	SD	9	10	11	12	13	14	15	16
9 Organisatiebeleid	3.04	.67	(.91)							
10 Werk-privé balans	2.63	.66	.47 **	(.76)						
11 Beloningen	2.99	.59	.51 **	.46 **	(.77)					
12 Werkgeversverplichtingen	2.92	.55	.88 **	.63 **	.70 **	(.96)				
13 Affectieve betrokkenheid	3.86	.55	-.47 **	-.39 **	-.31 **	-.54 **	(.79)			
14 Schending Psych. Contract	2.44	.84	.60 **	.44 **	.44 **	.67 **	-.62 **	(.89)		
15 Verloopintentie	2.16	.86	.38 **	.31 **	.21 **	.47 **	-.57 **	.49 **	(.93)	
16 Transformationeel leiderschap	3.30	.74	-.62 **	-.40 **	-.47 **	-.63 **	.32 **	-.48 **	-.37 **	(.94)

N=144. De diagonaal vermeldt de α -coëfficiënten voor schalen met meerdere items. Geslacht was gecodeerd als 1=Man en 2=Vrouw. Opleidingsniveau (hoogst voltooide opleiding) was gecodeerd als 1=Lager beroepsonderwijs, 2=Middelbaar beroepsonderwijs, 3=Hoger beroepsonderwijs en 4=Wetenschappelijk onderwijs.

Psychologische contractbreuk staat vermeld als variabele 12 (Werkgeversverplichtingen)

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

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

Tabel 4.1. Correlatietabel schalen m.b.t. psychologische contractbreuk incl. overige (controle)variabelen

Toetsing hypothese 1, 2, 3 en 4

In tabel 4.2 staat ter verduidelijking per hypothese aangegeven nogmaals aangegeven wat de onafhankelijke en afhankelijke variabele is, aangevuld met de bijhorende Pearson correlatiecoëfficiënt (r).

	Onafhankelijke variabele (X)	Afhankelijke variabele (Y)	r
Hypothese 1	Psychologische contractbreuk	Schending van het psychologisch contract	.67**
Hypothese 2	Schending van het psychologisch contract	Verloopintentie	.49**
Hypothese 3	Psychologische contractbreuk	Affectieve betrokkenheid	-.54**
Hypothese 4	Affectieve betrokkenheid	Verloopintentie	-.57**

Tabel 4.2. Extract uit correlatietabel met betrekking tot hypothesen 1, 2, 3 en 4

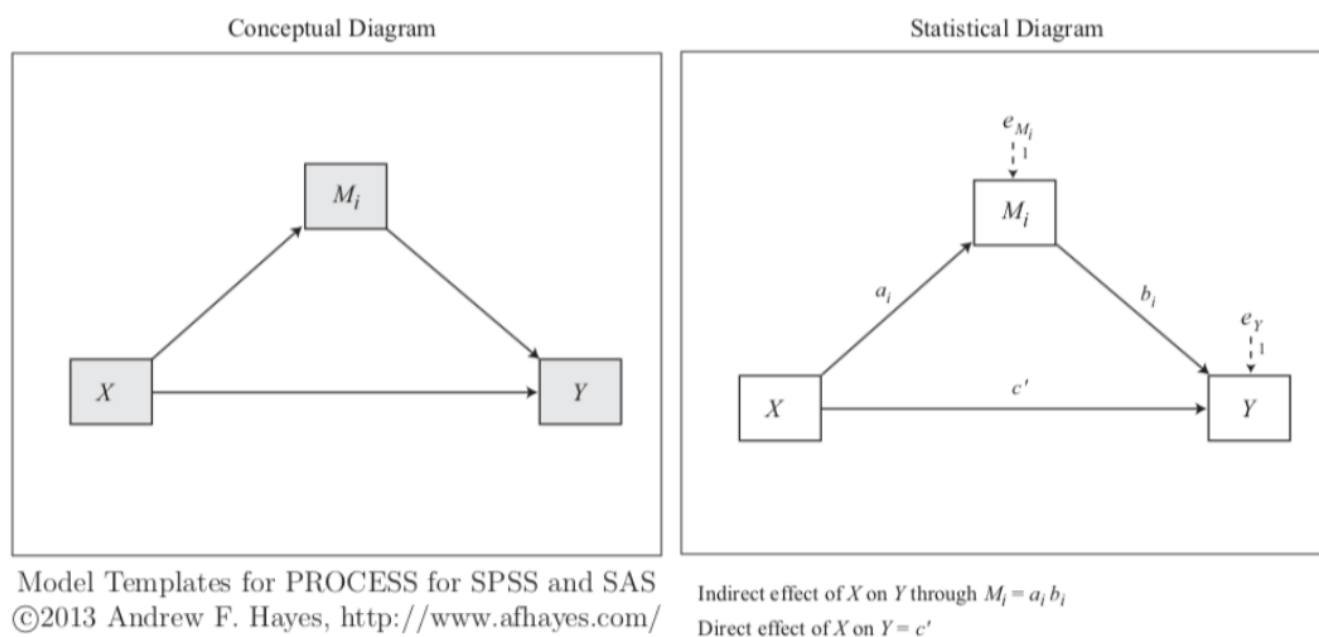
Vervolgens is er een multiële regressie uitgevoerd. Zowel de hypothesetoetsing als de conclusies zijn hierop gebaseerd. Er is gekozen voor multiële regressie omdat verschillende variabelen waar de hypothesen op gebaseerd zijn onderling samenhangen en je het zuivere effect van X op Y wilt weten.

“Regressieanalyse is een multivariate techniek voor het analyseren van samenhangen tussen een te verklaren, afhankelijke variabele Y en verschillende verklarende, onafhankelijke variabelen $X_1, X_2, \dots, X_K$ ” (Van Dalen & De Leede, 2009, p. 471). “Bij multiële regressie wordt een causaal verband verondersteld tussen een afhankelijke Y en elke onafhankelijke X_i . Er is sprake van een asymmetrisch verband: de afhankelijke variabele wordt beïnvloed door meerdere onafhankelijke variabelen” (De Vocht, 2019, p. 201).

De B (**regressiecoëfficiënt**) geeft de verandering in Y aan wanneer de X met 1 toeneemt en er geen invloed is van andere variabelen. De se (**‘standard error’**) betreft de standaarddeviatie, oftewel de afwijking van alle waarnemingen ten opzichte van het rekenkundig gemiddelde. De t-waarde betreft de **toetsingsgrootte** of **test statistic**. De **p-waarde (probability)** betreft de overschrijdingskans en dient altijd minder te zijn dan .05 (Buijs, 2012; De Vocht, 2019; Saunders, et al., 2015).

De **multiple regressieanalyses** werden uitgevoerd met behulp van de **PROCESS-macro** van Hayes (2013). Hierbij werd model 4 (eenvoudige mediatie, zie figuur 4.2) gebruikt zodat onderzocht kon worden in hoeverre de variabelen 'affectieve betrokkenheid' en 'schending van het psychologisch contract' daadwerkelijk een mediërend effect hebben op de relatie tussen 'psychologische contractbreuk' en 'verloopintentie'.

Model 4



Figuur 4.2. PROCESS-macro model 4 (Hayes, 2013)

Analyse 1

Als eerste werd model 4 uitgevoerd voor de onderkant van het conceptueel model, oftewel het pad psychologische contractbreuk (X) → schending van het psychologisch contract (M) → verloopintentie (Y), waarbij wederom de controlevariabelen in de analyse werden betrokken (zie bijlage 5, analyse 1) en het effect hiervoor werd gecorrigeerd.

In dit pad bevinden zich een significante relatie ($b=1.03$, $se=.10$, $t=10.20$, $p=.000$) tussen psychologische contractbreuk en schending van het psychologisch contract EN een significante relatie tussen schending van het psychologisch contract en verloopintentie ($b=.32$, $se=.09$, $t=3.44$, $p=.001$). Het directe effect van X (psychologische contractbreuk) op Y (verloopintentie) is significant (effect=.42, $SE=.15$, $t=2.89$, $p=.005$) en het indirecte effect van X op Y via M (schending van het psychologisch contract) is ook significant (effect=.33, $SE=.10$, $BootLLCI=.14$, $BootULCI=.54$). Het indirecte effect kan als significant worden beschouwd omdat de 0 niet zit in het betrouwbaarheidsinterval.

→ Geconcludeerd kan dus worden dat psychologische contractbreuk dus zowel direct alsook via schending van het psychologisch contract leidt tot verloopintentie.

Hypothese 1 en hypothese 2 worden aangenomen.

Analyse 2

Vervolgens werd model 4 uitgevoerd voor de bovenkant van het conceptueel model, oftewel het pad psychologische contractbreuk (X) → affectieve betrokkenheid (M) → verloopintentie (Y), waarbij de controlevariabelen in de analyse werden betrokken (en het effect hiermee werd gecorrigeerd). De uitkomst van deze analyse is te vinden in bijlage 5, analyse 2.

In het genoemde pad bevinden zich een significante relatie ($b = -.52$, $se = .07$, $t = -7.01$, $p = .000$) tussen psychologische contractbreuk en affectieve betrokkenheid EN een significante relatie tussen affectieve betrokkenheid en verloopintentie ($b = -.65$, $se = .12$, $t = -5.46$, $p = .000$). Het directe effect van X (psychologische contractbreuk) op Y (verloopintentie) is significant (effect = .41, $SE = -.12$, $t = 3.40$, $p = .001$) en het indirecte effect van X op Y via M (affectieve betrokkenheid) is ook significant (effect = .34, $SE = .08$, BootLLCI = .21, BootULCI = .51). Het indirecte effect kan als significant worden beschouwd omdat de 0 niet zit in het betrouwbaarheidsinterval.

→ Geconcludeerd kan dus worden dat psychologische contractbreuk dus zowel direct alsook via affectieve betrokkenheid leidt tot verloopintentie

Hypothese 3 en hypothese 4 worden aangenomen.

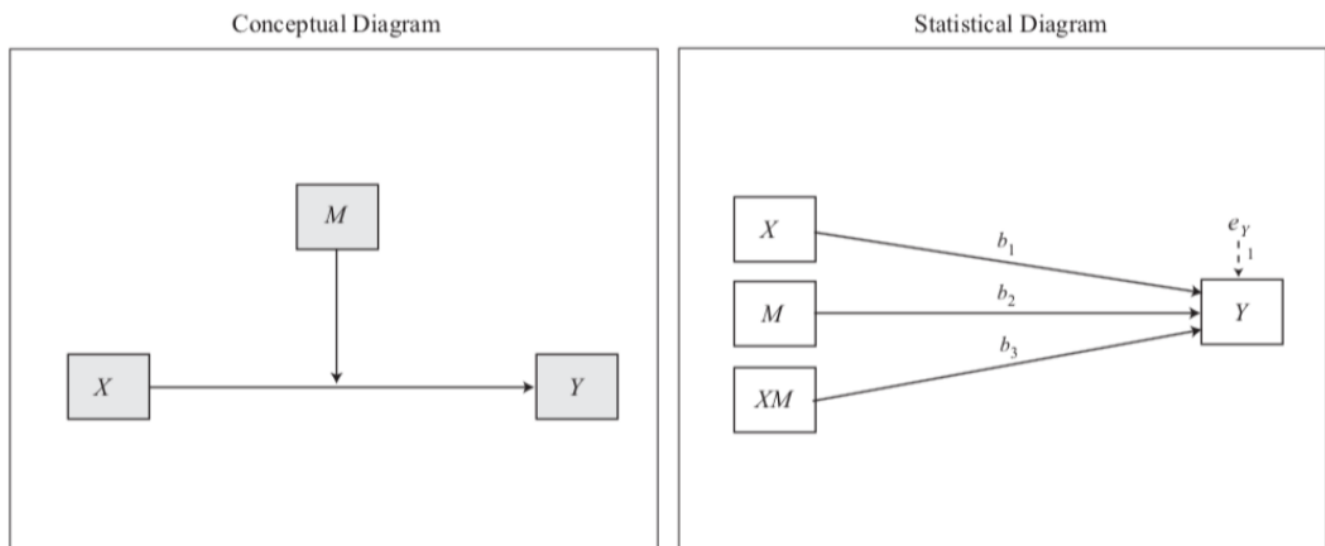
Toetsing hypothese 5 en 6

Zoals te zien in de correlatietabel (tabel 4.1) heeft transformationeel leiderschap een significante correlatie met zowel de variabele affectieve betrokkenheid ($r = .32^{**}$) als de variabele schending van het psychologisch contract ($r = -.48^{**}$). Ook is een significante correlatie zichtbaar tussen transformationeel leiderschap en psychologische contractbreuk ($r = -.63^{**}$) alsmede tussen transformationeel leiderschap en verloopintentie ($r = -.37^{**}$).

Teneinde te analyseren of transformationeel leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen psychologische contractbreuk en affectieve betrokkenheid, de relatie tussen psychologische contractbreuk en schending van het psychologisch contract *en* de relatie tussen psychologische contractbreuk en verloopintentie werd model 1 van de PROCESS-

macro van Hayes (2013) gebruikt (zie figuur 4.3) waarbij werd gecorrigeerd voor de controlevariabelen.

Model 1



Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS
©2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

Conditional effect of X on $Y = b_1 + b_3M$

Figuur 4.3. PROCESS-macro model 1 (Hayes, 2013)

Resultaten toetsing hypothese 5 (analyse 3)

Uit de eerste analyse van de PROCESS-macro (bijlage 5, analyse 3) blijkt een voor de voor de controlevariabelen gecorrigeerd significante relatie tussen psychologische contractbreuk en schending ($b = -.82$, $se = .34$, $t = -2.43$, $p = .016$) te bestaan. Er blijkt geen significant modererend (interactie)effect te bestaan van transformationeel leiderschap op de relatie tussen psychologische contractbreuk en affectieve betrokkenheid ($b = .08$, $se = .10$, $t = .87$, $p = .386$) en ook het eerdere significante effect van transformationeel leiderschap op affectieve betrokkenheid uit de correlatietabel is verdwenen, zie tabel 4.3.

X	Y	B	se	t	p	R ²
Psychologische contractbreuk	Affectieve betrokkenheid	-.82	.34	2.43	.016	.312
Transformationeel leiderschap	Affectieve betrokkenheid	-.28	.31	-.92	.361	.312
Interactie-effect		.08	.10	.87	.386	.312

Tabel 4.3. Uitkomsten analyse hypothese 3 (gecorrigeerd met effect controlevariabelen)

→ Hypothese 5 wordt verworpen.

Resultaten toetsing hypothese 6 (analyse 4)

Uit de tweede analyse van de PROCESS-macro (bijlage 5, analyse 4) blijkt een voor de voor de controlevariabelen gecorrigeerd significant modererend effect te bestaan op de relatie tussen psychologische contractbreuk en schending van het psychologisch contract ($b=1.07$, $se=.46$, $t=2.35$, $p=.020$). Er blijkt geen significant modererend (interactie)effect te bestaan van transformationeel leiderschap op de relatie tussen psychologische contractbreuk en schending van het psychologisch contract ($b=-.04$, $se=.13$, $t=-.31$, $p=.754$) en ook het eerdere significante effect van transformationeel leiderschap op schending van het psychologische contract uit de correlatietabel is verdwenen, zie tabel 4.4.

X	Y	B	se	t	p	R ²
Psychologische contractbreuk	Schending van het psychologisch contract	1.07	.46	2.35	.020	.462
Transformationeel leiderschap	Schending van het psychologisch contract	.02	.42	.05	.964	.462
Interactie-effect		-.04	.13	-.31	.754	.462

Tabel 4.4. Uitkomsten analyse hypothesen 4 (gecorrigeerd met effect controlevariabelen)

→ Hypothese 6 wordt verworpen

Resultaten algemene toetsing model (analyse 5)

Als laatste is middels de PROCESS-macro geanalyseerd of transformationeel leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen psychologische contractbreuk en verloopintentie (bijlage 5, analyse 10). Ook hier blijkt geen sprake van te zijn. Zowel de relatie tussen psychologische contractbreuk en verloopintentie ($b=-.01$, $se=.52$, $t=-.01$, $p=.991$) alsook het (interactie)effect van transformationeel leiderschap ($b=.19$, $se=.15$, $t=1.28$, $p=.201$) blijken niet significant, zie tabel 4.5.

X	Y	B	se	t	p	R ²
Psychologische contractbreuk	Schending van het psychologisch contract	-.01	.52	-.01	.991	.337
Interactie-effect		.19	.15	1.28	.201	.337

Tabel 4.5. Uitkomsten algemene toetsing model (gecorrigeerd met effect controlevariabelen)

Aanvullende exploratieve analyse

Aanvullend op de toetsing van de hypothesen is nog een aantal aanvullende analyses uitgevoerd.

Analyse 6 en 7

Als eerste werd analyse 2 herhaald, maar nu met de toevoeging van de variabele 'schending van het psychologisch contract' als extra controlevariabele, zie bijlage 5, analyse 6. Dit zodat in één overzicht duidelijk is welke variabelen behalve de X (psychologische contractbreuk) ook voorspellend zijn voor de mediator (affectieve betrokkenheid) en het effect van variabelen die van invloed zijn op de X gecorrigeerd wordt. Hetzelfde geldt voor het zuivere effect van M op Y.

Hierna werd analyse 1, maar nu met de toevoeging van de variabele 'affectieve betrokkenheid' als extra controlevariabele, zie bijlage 5, analyse 7. Dit zodat wederom in één overzicht duidelijk is welke variabelen behalve de X (psychologische contractbreuk) ook voorspellend zijn voor de mediator (schending van het psychologisch contract) en het effect van variabelen die van invloed zijn op de X gecorrigeerd wordt. Hetzelfde geldt voor het zuivere effect van M op Y.

De resultaten (gecorrigeerd met het effect van de controlevariabelen) staan per hypothese vermeld in tabel 4.6.

X	Y	B	se	t	p	R ²
Psychologische contractbreuk	Schending van het psychologisch contract	.73	.11	6.84	.000	.550
Schending van het psychologisch contract	Verloopintentie	.15	.10	1.51	.132	.451
Psychologische contractbreuk	Affectieve betrokkenheid	-.21	.09	-2.29	.023	.427
Affectieve betrokkenheid	Verloopintentie	-.57	.13	-4.36	.000	.451

Tabel 4.6. Uitkomsten regressieanalyse hypothesen (gecorrigeerd met effect controlevariabelen en toevoeging extra variabele)

Zoals uit tabel 13 blijkt lijkt het significante effect van schending van het psychologische contract te verdwijnen zodra affectieve betrokkenheid als controlevariabele wordt toegevoegd.

Analyse 8

Teneinde een check uit te voeren op deze uitkomst is nogmaals model 4 van de PROCESS-macro uitgevoerd, alleen nu met zowel affectieve betrokkenheid *en* schending van het psychologisch contract als mediators, zie bijlage 5, analyse 8. De resultaten zijn verwerkt in tabel 4.7.

X	Y	B	se	t	p	R ²
Psychologische contractbreuk	Schending van het psychologisch contract	1.03	.11	10.20	.000	.456
Schending van het psychologisch contract	Verloopintentie	.15	.10	1.51	.132	.451
Psychologische contractbreuk	Affectieve betrokkenheid	-.52	.07	-7.01	.000	.308
Affectieve betrokkenheid	Verloopintentie	-.57	.13	-4.36	.000	.456

Tabel 4.7. Uitkomsten regressieanalyse hypothesen (gecorrigeerd met effect controlevariabelen en toevoeging extra variabele als mediator)

Zoals ook uit tabel 4.7 blijkt is schending van het psychologisch contract na toevoeging van de variabele affectieve betrokkenheid niet voorspellend meer voor verloopintentie. Ook het indirecte effect van schending op verloopintentie blijkt niet significant meer (effect=.15, SE=.12, BootLLCI=-.08, BootULCI=.37). Wel blijkt er een duidelijk significant effect via affectieve betrokkenheid (effect=.30, SE=.09, BootLLCI=-.16, BootULCI=.48). Dit geeft het vermoeden van seriële mediatie.

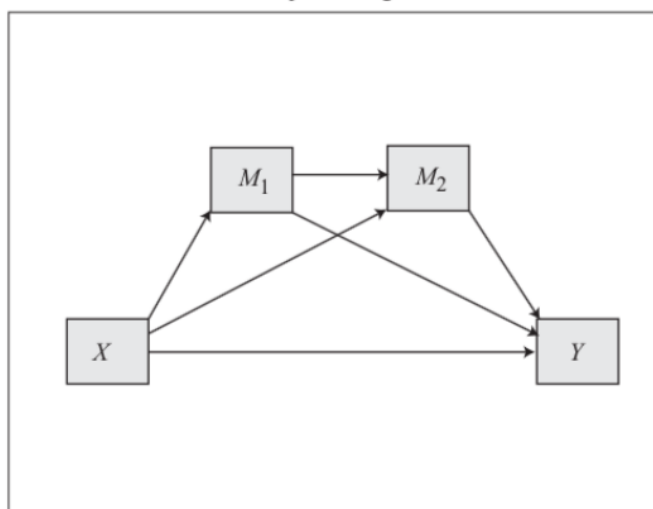
Analyse 9

Teneinde te toetsen of er daadwerkelijk sprake is van seriële mediatie is PROCESS-macro model 6 (figuur 4.4) uitgevoerd met affectieve betrokkenheid als eerste mediator en schending van het psychologisch contract als tweede mediator. Ook al is dit vanuit de theorie niet logisch (een hoge psychologische contractbreuk zou dan zorgen voor een lagere affectieve betrokkenheid, wat leidt tot meer schending van het psychologisch contract en

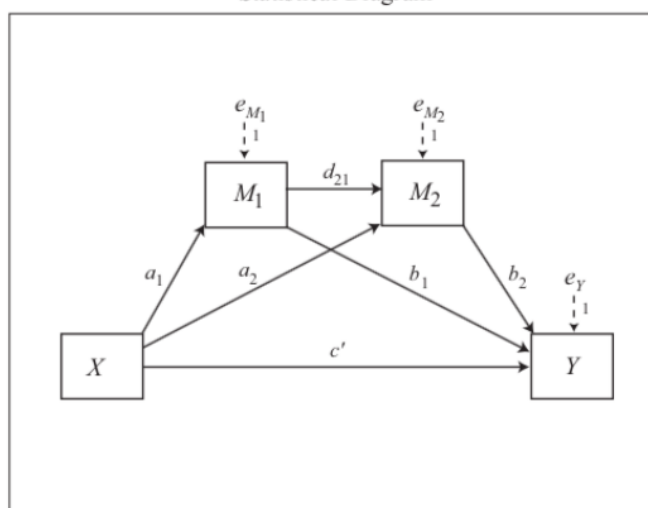
wat weer zorgt voor een hogere verloopintentie), is dit voor de volledigheid wel geanalyseerd. Uit de analyse volgt dat psychologische contractbreuk vermindering van affectieve betrokkenheid voorspelt ($b = -.52$, $se = .07$, $t = -7.01$, $p = .000$). Wanneer wordt gekeken naar schending van het psychologisch contract als afhankelijke variabele zijn zowel affectieve betrokkenheid ($b = -.56$, $se = .11$, $t = -5.33$, $p = .000$) als psychologische contractbreuk ($b = .73$, $se = .11$, $t = 6.84$, $p = .000$) goede voorspellers hiervoor.

Model 6
(2 mediators)

Conceptual Diagram



Statistical Diagram



Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS
©2013 Andrew F. Hayes, <http://www.afhayes.com/>

Indirect effect of X on Y through M_1 only = $a_1 b_1$
Indirect effect of X on Y through M_1 and M_2 in serial = $a_1 d_{21} b_2$
Direct effect of X on Y = c'

Figuur 4.4. PROCESS-macro model 6 (Hayes, 2013)

Wanneer binnen deze eerste analyse voor seriële mediatie echter wordt gekeken naar de mogelijke indirecte effecten blijkt dat de voorspellende waarde van schending van het psychologisch contract voor verloopintentie niet significant is ($b = .15$, $se = .10$, $t = 1.51$, $p = .132$). Ook is te zien dat alleen het pad van psychologische contractbreuk → affectieve betrokkenheid → verloopintentie ($B = .29$, $SE = .09$, $BootLLCI = .15$, $BootULCI = .50$) significant is.

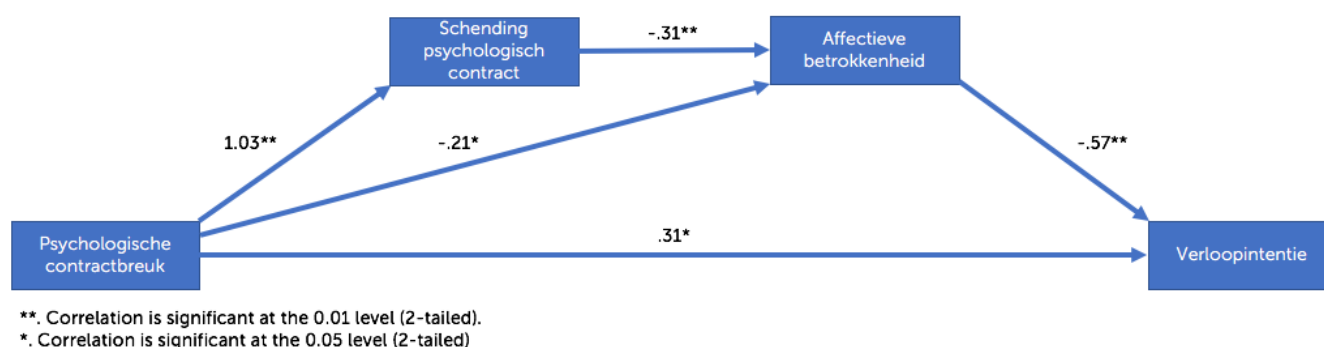
Analyse 10

Daarom is nogmaals analyse 9 uitgevoerd, maar dan met schending van het psychologisch contract als eerste en affectieve betrokkenheid als tweede mediator. Hierbij leidt psychologische contractbreuk tot schending van het psychologisch contract ($b = 1.02$,

se=.10, $t=10.20$, $p=.000$). Schending van het psychologisch contract leidt tot een verminderde affectieve betrokkenheid ($b=-.31$, $se=.06$, $t=-5.33$, $p=.000$). Affectieve betrokkenheid tenslotte leidt tot een grotere verloopintentie ($b=.57$, $se=.13$, $t=4.36$, $p=.000$).

Wanneer dit wordt gecheckt met de indirecte effecten is te zien dat zowel het pad van psychologische contractbreuk → schending van het psychologisch contract → affectieve betrokkenheid → verloopintentie ($B=.18$, $se=.06$, $BootLLCI=.08$, $BootULCI=.31$) alsook dat van psychologische contractbreuk → affectieve betrokkenheid → verloopintentie ($B=.12$, $se=.07$, $BootLLCI=.02$, $BootULCI=.29$) statistisch significant is.

Dit resulteert in het model zoals geschetst in figuur 4.5.



Figuur 4.5. Significante effecten visueel weergegeven

Overige bevindingen

Uit de dataset zijn tevens een aantal praktische (niet aan de hypothesen) gerelateerde zaken te herleiden. Aangezien deze minder relevant zijn voor het wetenschappelijke deel, maar wel interessante informatie kunnen bieden voor de organisatie is er voor gekozen deze resultaten inclusief duiding voor zover mogelijk in deze paragraaf te plaatsen.

Zoals eerder aangegeven kijkt het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werknemer (dus niet van de werkgever) naar *“de verhouding tussen de wederzijdse verplichtingen in de relatie tussen werkgever en werknemer”* (Rousseau, 1995, p. 9). Het psychologisch contract bestaat uit zowel werkgevers- als werknemersverplichtingen en deze moeten met elkaar in balans zijn. Wanneer de resultaten ten aanzien van de werkgevers- en werknemersverplichtingen nader worden geanalyseerd valt een aantal zaken op.

Ten aanzien van de werkgeversverplichtingen valt uit de correlatietabel met de werkegeversverplichtigen (tabel 4.8) valt op te maken dat er bij de onderzoeksgroep een negatieve correlatie bestaat tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling ($r = -.25^{**}$). Ook arbeidsduur in jaren correleert negatief met loopbaanontwikkeling ($r = -.21^*$). Dit wil zeggen dat naarmate de leeftijd stijgt men loopbaanontwikkeling minder belangrijk gaat vinden. Deze resultaten zijn in lijn met eerdere onderzoeken van onder andere Bal, et al. (2008) en Maurer (2001) die de verklaring zoeken in de verschillende levensfasen en stellen dat oudere werknemers over het algemeen *“lagere verwachtingen hebben over het krijgen van ontwikkelingsmogelijkheden”* (Bal, 2010, p. 17). Jongere werknemers zijn over het algemeen meer gericht op een arbeidspositie waarin zij potentieel succesvol kunnen zijn en de mogelijkheid hebben carrière te maken (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010; Wey Smola & Sutton, 2003; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008).

Descriptive Statistics and Correlations **WERKGEVERS- EN WERKNEMERSVERPLICHTINGEN**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Geslacht																
2 Leeftijd	48.44	11.08	-.16													
3 Opl.niveau			.12	-.05												
4 Schaal	8.03	.86	-.01	.46 **	.18 *											
5 Arbeidsduur	24.56	12.67	-.10	.90 **	-.06	.48 **										
6 Inhoud van het werk	3.36	.58	.01	.03	-.03	-.07	.09	(.82)								
7 Loopbaanontwikkeling	3.93	.51	.11	-.25 **	.04	-.14	-.21 *	.44 **	(.85)							
8 Sociale sfeer	3.92	.51	.04	-.08	-.02	-.05	-.06	.30 **	.50 **	(.82)						
9 Organisatiebeleid	4.01	.42	-.04	-.06	.01	.02	-.05	.29 **	.52 **	.52 **	(.82)					
10 Werk-privé balans	3.39	.59	.12	-.17 *	.12	-.06	-.12	.30 **	.47 **	.48 **	.38 **	(.72)				
11 Beloningen	3.86	.57	.03	-.06	.07	-.05	-.01	.36 **	.45 **	.43 **	.40 **	.55 **	(.81)			
12 Werkgeversverplichtingen	3.78	.38	.06	-.13	.04	-.08	-.07	.65 **	.78 **	.72 **	.72 **	.70 **	.74 **	(.92)		
13 Inrolverplichtingen	4.25	.38	-.04	-.03	.03	.03	-.02	.18 *	.44 **	.32 **	.54 **	.33 **	.33 **	.50 **	(.83)	
14 Extrarol-verplichtingen	3.29	.56	-.07	-.13	.20 *	.12	.14	.08	.35 **	.21 **	.32 **	.31 **	.31 **	.36 **	.49 **	(.83)

N=149. De diagonaal vermeldt α -coëfficiënten voor schalen met meerdere items. Geslacht was gecodeerd als 1=Man, 2=Vrouw, 3=Dat zeg ik

liever niet. Opleidingsniveau (hoogst voltuooide opleiding) was gecodeerd als 1=Lager beroepsonderwijs, 2=Middelbaar beroepsonderwijs,

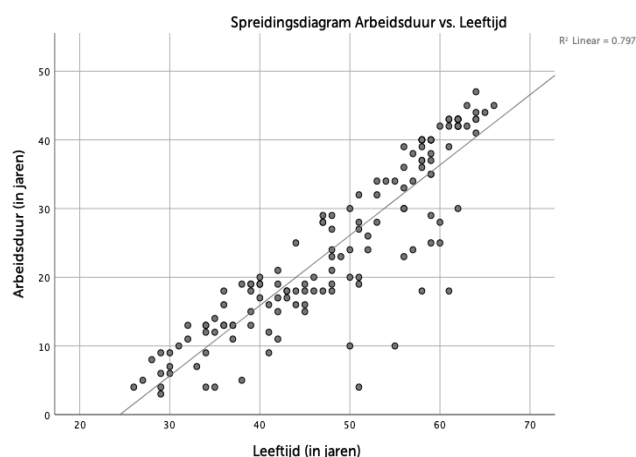
3=Hoger beroepsonderwijs, 4=Wetenschappelijk onderwijs, 5=Dat zeg ik liever niet

Psychologische contractbreuk staat vermeld als variabele 12 (Werkgeversverplichtingen)

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

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

Tabel 4.8. Correlatietabel schalen m.b.t. werkgeversverplichtingen incl. overige (controle)variabelen



Figuur 4.6. Spreidingsdiagram arbeidsduur vs. leeftijd

Ook bij de variabele arbeidsduur in jaren is te zien dat men loopbaanontwikkeling minder belangrijk gaat vinden naarmate de arbeidsduur stijgt. Dit is voor een groot gedeelte te verklaren door de sterke positieve samenhang met leeftijd. De lineaire relatie hiervan is ook duidelijk te zien in de visualisatie hiervan in het spreidingsdiagram, zie figuur 4.6.

Opvallend is dat er geen (negatieve) relatie tussen leeftijd en werk-privé balans is gevonden. In het onderzoek naar werkbelasting en werktevredenheid dat SEOR in 2018 in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) bij de politie heeft uitgevoerd wordt namelijk gesteld dat *“de oudere generatie meer een 24/7-mentaliteit heeft, en jongeren meer een 9 tot 17-mentaliteit. Voor jongeren is het een baan, waar ze daarnaast nog een privéleven hebben”* (De Koning, et al., 2018, p. 52). Wanneer de data van alle respondenten wordt geanalyseerd (dus inclusief de vijf personen die *“dat zeg ik liever niet”* hadden geantwoord op de vragen over de controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau, is wel een lichte significante negatieve correlatie ($r = -.17^*$) zichtbaar. Het uitblijven van zichtbare relaties wordt hier dan verondersteld te worden veroorzaakt door het relatief lage aantal respondenten.

Ten aanzien van de werknemersverplichtingen is er een positieve correlatie te zien tussen opleidingsniveau en extrarol-verplichtingen ($r = .19^*$). Met het stijgen van het opleidingsniveau is men sneller bereid vrijwillig taken uit te voeren die niet behoren tot de formele functie. Dit kan verklaard worden door het versterkend effect van competenties. Enerzijds leidt een hogere opleiding veelal tot meerdere competenties waardoor extra-rol gedrag makkelijker te realiseren is, anderzijds kunnen leidinggevenden onbewust hogere verwachtingen hebben en meer ruimte geven voor OCB door autonomie te bieden (Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Overall gezien treedt bij de onderzoeksgroep slechts in beperkte mate contractbreuk op. Alleen bij de variabelen beloningen ($M = 3.01$, $SD = .61$), organisatiebeleid ($M = 3.04$, $SD = .67$) en loopbaanontwikkeling ($M = 3.25$, $SD = .80$) laten tekenen van psychologische contractbreuk zien. Ten aanzien van beloningen en loopbaanontwikkeling komen deze uitkomsten overeen met de resultaten uit eerder onderzoek in 2014 (De Koning, Gravesteijn, De Hek, Van Dam, & Sylva, 2014).

Wanneer wordt gekeken naar psychologische contractbreuk op itemniveau heeft de organisatie naar mening van de respondenten vooral bij de volgende onderdelen niet aan de verplichtingen voldaan:

- Beloningen: prestatiebeloning ($M = 3.74$, $SD = .89$)
- Beloningen: beloningen voor bijzondere prestaties ($M = 3.47$, $SD = .88$)
- Organisationsbeleid: inspraak bij belangrijke beslissingen ($M = 3.43$, $SD = .89$)
- Loopbaanontwikkeling: coaching in het werk ($M = 3.42$, $SD = .94$)
- Loopbaanontwikkeling: brede professionele ontwikkelingsmogelijkheid ($M = 3.40$, $SD = .94$)

Dat er lager gescoord wordt op de items ten aanzien van beloningen is waarschijnlijk te verklaren vanuit de huidige rechtspositie van de medewerkers. De rechtspositie van de politie biedt op dit ogenblik alleen mogelijkheden tot bewust belonen bij *"buitengewone toewijding of bijzonder loffelijke dienstverrichtingen"* en *"van zeer goede of uitstekende vervulling van de functie"* (Overheid, 2020). Deze beloningen dienen echter wel te vallen binnen de beschikbare budgetruimte. Vanuit de doelgroep wordt tevens aangegeven dat het vaak *"erg lang duurt"* voordat er een beloning wordt toegekend waardoor medewerkers door hun collega's mogelijk met de nek worden aangekeken. *"Vergeleken met andere publieke sectoren biedt de politie-cao een lage keuzevrijheid ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden"* (De Koning, et al., 2014, p. V).

Ten aanzien van het item 'inspraak bij belangrijke beslissingen' behorende bij de variabele organisatiebeleid valt op dat het grootste deel van de respondenten van mening is dat de werkgever verplicht is inspraak bij belangrijke beslissingen te bieden. Vervolgens geeft een groot gedeelte van de respondenten aan dat de werkgever haar verplichtingen op dit punt maar enigszins tot nauwelijks is nagekomen. Uit een nadere analyse blijkt dat er een lichte (niet significante) correlatie ($r=.02$) is tussen leeftijd en dit item is. Juist omdat bij de politie *"een deel van de oudere generatie, niet alleen qua leeftijd maar ook als generatie, nog vrij hiërarchisch is gericht en sterker denkt in rangen en standen"* (De Blouw, Kolkhuis Tanke, & Sprenger, 2013, p. 122) en hiërarchie een duidelijk kenmerk is van de organisatie is werd dit niet verwacht.

Een direct verklaring voor het tekortschieten op loopbaanontwikkeling is er niet. Uit eerder onderzoek bij de politie blijkt dat leeftijd significant negatief geassocieerd wordt met het maken van loopbaanafspraken. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat medewerkers in de schalen 4 en 5 en schaal 12 en hoger een significant grotere kans hebben dat er loopbaanafspraken zijn gemaakt (De Koning, et al., 2014). Het eerste verband wordt in dit onderzoek niet significant aangetoond. Het tweede verband kan niet worden aangetoond, aangezien dit onderzoek alleen de schalen 6 t/m 9 heeft bevraagd. Het verdient aanbeveling vervolgonderzoek te verrichten naar een verklaring voor het in de perceptie van de medewerker tekortschieten op loopbaanontwikkeling. Wat verstaat de medewerker exact onder loopbaanontwikkeling? Gaat het dan om horizontale of verticale mobiliteit, of mogelijk een loopbaan buiten de organisatie. Aangezien er diverse gedachten mogelijk zijn bij dit item, is een nadere specificatie noodzakelijk.

In relatie tot de praktische doelstelling van het onderzoek (het voorkomen van verloop) zijn de resultaten van een aantal vragen ten aanzien van de variabele verloopintentie extra interessant, zie tabel 4.9.

De volgende uitspraken gaan over uw visie op uw toekomst binnen deze organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
* 1 Ik wil tot mijn pensioen bij deze organisatie blijven werken	2%	8%	27%	30%	33%
2 Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen	42%	31%	17%	9%	0%
3 Ik houd mijn ogen goed open voor vacatures bij andere organisaties	28%	24%	15%	30%	3%
4 Als een andere organisatie mij eenzelfde soort baan aanbiedt als die ik nu ook heb, dan zou ik dit aanbod accepteren	19%	24%	24%	28%	5%
5 Ik ben actief op zoek naar een andere baan	43%	28%	22%	7%	0%
* 6 De komende paar jaar wil ik nog bij deze organisatie blijven	1%	2%	23%	41%	33%
7 In de afgelopen drie maanden heb ik gesolliciteerd bij een andere organisatie	67%	20%	5%	8%	0%
8 Als de kans zich voordoet dan ga ik voor een andere organisatie werken	31%	16%	30%	19%	4%

(N=144). *=reversed gecodeerd

Tabel 4.9. Uitkomsten items verloopintentie

Maar liefst 33% van de respondenten (N=47) geeft aan de organisatie te verlaten als zij eenzelfde soort baan aangeboden krijgt door een andere organisatie, 8% (N=11) heeft de afgelopen drie maanden gesolliciteerd bij een andere organisatie en 23% (N=23) geeft aan de organisatie te verlaten als de kans zich voordoet. Alle items van verloopintentie zijn significant gecorreleerd met psychologische contractbreuk.

Het hoge percentage is extra opvallend wanneer wordt gekeken naar de scores op affectieve betrokkenheid. Hierop wordt namelijk hoog gescoord ($M=3.68$, $SD=.55$) wat overeenkomt met de resultaten uit een door het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum ingesteld onderzoek naar de factoren die leiden tot een over- of onderbelasting van politiepersoneel blijkt dat zowel de interne als de externe mobiliteit van medewerkers uit de functiecategorie GGP beperkt is: *“Door de grote loyaliteit aan de organisatie is de externe mobiliteit echter beperkt, zeker van medewerkers binnen de GGP. Deze mensen zijn en blijven ‘politie.’”* (De Koning, et al., 2018, p. 51). Het verdient aanbeveling aanvullend onderzoek te verrichten over wat beweegredenen dat respondenten toch aangeven de organisatie te willen verlaten als zij eenzelfde soort baan aangeboden krijgt bij een andere organisatie.

5. Discussie en conclusie

Voorafgaand aan het onderzoek zijn zes hypothesen geformuleerd. De eerste vier hypothesen hadden betrekking op de (indirecte) effecten van psychologische contractbreuk. In tabel 5.1 staat per hypothese aangegeven of deze geaccepteerd wordt.

H	Hypothese	Uitskomst
1	Psychologische contractbreuk voorspelt schending van het psychologisch contract	Geaccepteerd
2	Schending van het psychologisch contract voorspelt verloopintentie	Geaccepteerd
3	Psychologische contractbreuk voorspelt verminderde affectieve betrokkenheid	Geaccepteerd
4	Affectieve betrokkenheid voorspelt een verminderde verloopintentie	Geaccepteerd

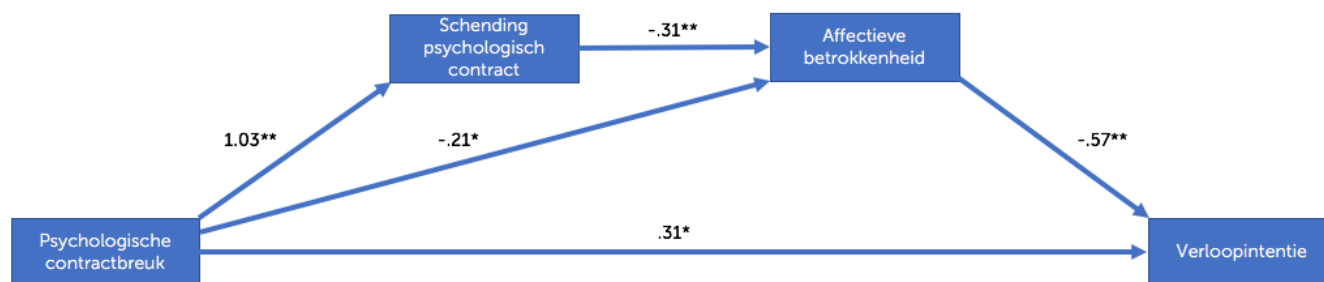
Tabel 5.1. Uitskomsten hypothesen 1 tot en met 4

Zoals verondersteld in de hypothesen heeft psychologische contractbreuk inderdaad een negatieve relatie met affectieve betrokkenheid en een positieve relatie met schending van het psychologisch contract. Ook vertonen de variabelen affectieve betrokkenheid en schending van het psychologisch contract afzonderlijk een negatieve respectievelijk positieve relatie met verloopintentie.

Zolang affectieve betrokkenheid NIET in het model wordt betrokken bestaat er een significante relatie tussen schending van het psychologisch contract en verloopintentie. Ook wordt de relatie tussen psychologische contractbreuk en verloopintentie gemedieerd door schending van het psychologisch contract. Echter, zodra affectieve betrokkenheid als variabele wordt toegevoegd wordt het effect van schending van het psychologische contract gecamoufleerd door het effect van affectieve betrokkenheid. Met andere woorden: de voorspellende waarde van schending van het psychologische contract verdwijnt zodra affectieve betrokkenheid in het spel komt. Schending is dus wel degelijk relevant, maar dient op de juiste plaats in het model te staan. De causale ketting is dan als volgt:

psychologische contractbreuk → schending van het psychologische contract → affectieve betrokkenheid → verloopintentie

Psychologische contractbreuk kan dus op drie manieren leiden tot verloopintentie: direct, via affectieve betrokkenheid of via schending van het psychologisch contract naar affectieve betrokkenheid. De indirect effecten van psychologische contractbreuk op verloopintentie via schending blijken groter te zijn dan het direct effect. Dit resulteert in onderstaand model.



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

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

Figuur 5.1. Significante effecten visueel weergegeven

Deze resultaten kunnen verklaard worden vanuit de *social exchange theory*. Psychologische contractbreuk leidt tot schending van het psychologisch contract, er is immers een disbalans ontstaan. Doordat schending van het psychologisch contract gepaard gaat met negatieve emotionele en affectieve gevoelens zoals verraad, nijd, teleurstelling, wrok en frustratie daalt de betrokkenheid bij de organisatie en vertoont de medewerker uiteindelijk een verloopintentie.

De laatste twee hypothesen (tabel 5.2) hadden betrekking op de invloed van leiderschap op de effecten van psychologische contractbreuk.

H	Hypothese	Uitkomst
5	Transformationeel leiderschap buffert de werking van psychologische contractbreuk op affectieve betrokkenheid	Verworpen
6	Transformationeel leiderschap versterkt de werking van psychologische contractbreuk op schending van het psychologisch contract	Verworpen

Tabel 5.2. Uitkomsten hypothesen 5 en 6

Tot grote verbazing laten de resultaten van het onderzoek geen bufferende werking van transformationeel leiderschap zien op de relatie tussen psychologische contractbreuk en affectieve betrokkenheid of schending van het psychologisch contract. Ook vertoont

transformationeel leiderschap geen bufferende werking op de directe relatie tussen psychologische contractbreuk en verloopintentie. Evenmin blijkt uit een aanvullende analyse dat transformationeel leiderschap een modererend effect heeft op de relatie tussen de werkgeversverplichtingen en psychologische contractbreuk.

Uit de analyse lijkt hiermee de conclusie te kunnen worden getrokken dat psychologische contractbreuk in sommige gevallen leidt tot een onherstelbare vertrouwensbreuk, waar een leidinggevende geen invloed meer op heeft. Met andere woorden: psychologische contractbreuk heeft zo'n groot negatief effect, dat de positieve invloed van transformationeel leiderschap dit niet meer goed kan maken. Wanneer een psychologisch contract niet wordt nagekomen, zal de werknemer de balans herstellen door bijvoorbeeld zijn werkattitude aan te passen (Zhao, et al., 2007), echter transformationeel leiderschap heeft hier geen invloed op en kan hier niet voor worden 'uitgewisseld'. Transformationeel leiderschap kan dus blijkbaar allemaal niet goedmaken als een organisatie het niet goed doet.

Dit wil echter niet zeggen dat transformationeel leiderschap er niet toe doet. Met name bij de totstandkoming van het psychologisch contract kan de leidinggevende een cruciale rol vervullen in het scheppen van reële verwachtingen en hiermee in het voorkomen van psychologische contractbreuk. Dit is dan ook de belangrijkste praktische bijdrage van het onderzoek.

Theoretische relevantie

Dit onderzoek is op meerdere punten theoretisch relevant. Allereerst toont het aan dat het zinvol is schending als aparte variabele in het psychologisch contract op te nemen. Er blijkt sprake te zijn van een serieel mediërend effect waarbij de voorspellende waarde van schending van het psychologische contract verdwijnt zodra affectieve betrokkenheid in het conceptueel model wordt betrokken. Psychologische contractbreuk kan dan ook op drie manieren leiden tot verloopintentie: direct, via affectieve betrokkenheid of via schending van het psychologisch contract naar affectieve betrokkenheid. De indirecte effecten van psychologische contractbreuk op verloopintentie via schending blijken groter te zijn dan het directe effect.

Daarnaast wordt aangetoond dat transformationeel leiderschap tegen de verwachting in geen reciprocerende werking heeft op de effecten van psychologische contractbreuk.

Limitaties

Het kwantitatieve deel van het onderzoek is uitgevoerd tijdens de piek van de Covid-19 (Corona) pandemie. Aangezien het onderzoek is uitgevoerd bij politiemedewerkers in het blauw (werkend op straat) en de druk op de onderzoeksgroep tijdens de Corona-pandemie extreem groot is geweest is het zeer waarschijnlijk dat dit grote invloed heeft gehad op het responspercentage. Naarmate een steekproef groter wordt, worden de resultaten over het algemeen statistisch significanter. Doordat de steekproef nu niet de vereiste steekproefgrootte heeft gehad is de externe validiteit van het onderzoek mogelijk minder en is de kans dat de resultaten toeval zijn groter.

Het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers met een actief dienstverband. Hierbij kon alleen verloopintentie gemeten worden en niet het daadwerkelijk objectieve verloop.

Het onderzoek vond cross-sectioneel plaats. Dit houdt in dat er alleen correlaties kunnen worden aangetoond en eventuele causaliteit alleen maar kan worden verondersteld. Teneinde vanuit het kwantitatieve deel valide uitspraken te kunnen doen over nakoming van het psychologisch contract zouden er idealiter meerdere longitudinale of tijdsinterval studies moeten plaatsvinden.

In de vragenlijst werd alleen affectieve betrokkenheid uitgevraagd, continuerende of normatieve betrokkenheid niet. Hier is om een tweetal redenen voor gekozen, enerzijds omdat het een gevalideerde vragenlijst betreft, anderzijds omdat het aantal vragen anders te groot zou worden. Echter, zeker in een organisatie als de politie waar sprake is van grote loyaliteit naar de werkgever en waarbij medewerkers veelal vanuit een moreel oogpunt kiezen voor een functie, zou het interessant kunnen zijn normatieve betrokkenheid ook in de vragenlijst te betrekken.

Suggesties voor vervolgonderzoek

Aangezien het psychologisch contract dynamisch van aard is zouden er idealiter meerdere longitudinale of tijdsinterval studies moeten plaatsvinden. Het onderzoek dient derhalve slechts als nulmeting voor eventueel toekomstig vervolgonderzoek te worden beschouwd.

Aangezien het aantal medewerkers in het blauw dat parttime werkt zeer beperkt is en de vragenlijst redelijk groot was, is ervoor gekozen de variabele 'arbeidsomvang' niet in de

vragenlijst op te nemen. Desondanks zou het interessant kunnen zijn dit in een vervolgonderzoek wel te doen. Dit omdat er diverse onderzoeken bestaan die uitwijzen dat parttime werken betrokkenheid vergroot (Martin & Peterson, 1987; Sinclair, Martin, & Michel, 1999).

Tegen de verwachting in bleek dat transformationeel leiderschap geen reciprocerende werking heeft op de effecten van psychologische contractbreuk. Hier is naar gekeken vanuit het oogpunt van leader-member-exchange. Een interessante invalshoek zou zijn om hier naar te kijken vanuit het oogpunt van organisatorische ondersteuning (*'perceived organizational support (POS)'*). Dit omdat beide concepten ondanks de vele conceptuele overeenkomsten nog als twee aparte theorieën worden beschouwd (Eisenberger, et al., 1986). Ook de invloed van procedurele rechtvaardigheid onderzoeken kan hierbij interessant zijn. Kickul, Lester en Finkl (2002) vonden dat procedurele rechtvaardigheid de reacties van werknemers op de schending matigde.

Een andere interessante invalshoek zou zijn te onderzoeken of specifieke cultuurfactoren invloed hebben op de het al dan niet ontstaan van psychologisch contractbreuk en of de effecten hierbij verschillen. Dit omdat er weinig onderzoek bekend is naar de invloed van afkomst op het psychologisch contract.

Tot slot wordt de nationale politie geadviseerd nader onderzoek te doen naar de uitkomst dat maar liefst 33% van de respondenten aangeeft aan de organisatie te verlaten als zij eenzelfde soort baan aangeboden krijgt door een andere organisatie en 8% aangeeft de afgelopen drie maanden daadwerkelijk bij een andere organisatie te hebben gesolliciteerd. Wat zijn de beweegredenen hiervoor en hoe strookt dit met de opvallend hoge score op de variabele affectieve betrokkenheid?

Literatuurlijst

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th edition). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bal, P. M. (2010). Leeftijd en het psychologische contract. *Tijdschrift voor HRM*, 13(1), 5–20.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Zacher, H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 279–292. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.741595>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

- 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), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645–663. <https://doi.org/10.1002/job.372>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Buijs, A. (2012). *Statistiek om mee te werken* (9^{de} editie). Noordhoff Uitgevers.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Celik, S. (2016). *Sturen op verbinden: de business case van diversiteit van publieke organisaties*. (Doctoral dissertation). <https://hdl.handle.net/1887/44122>
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32–57. <https://hdl.handle.net/1765/100787>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: An examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Coyle-Shapiro, J. A., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>

- Coyle-Shapiro, J.A. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In J. Barling & C. L. Cooper, *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I - micro approaches* (pp. 17-34). London: SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781849200448.n2>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Blouw, H., Kolkhuis Tanke, I. R., & Sprenger, C. C. (2013). *Inzet op Maat*. Politie & Wetenschap. https://www.politeenwetenschap.nl/cache/files/5ec839093f9a2Inzet_op_Maat.pdf
- De Koning, J., Gravesteijn, J., De Hek, P., Van Dam, J., & Sylva, H. (2014). *Modernisering van de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen bij de politie: een inventariserend eindrapport*. WODC. https://www.wodc.nl/binaries/2340-volledige-tekst_tcm28-73063.pdf
- De Koning, J., Gravesteijn, J., De Vleeschouwer, E., Van Hamburg, Y., & Berrevoets, A. (2018). *Werkbelasting en baantevredenheid bij de politie: wijkagenten, teamchefs C en HSM-medewerkers*. WODC. https://www.wodc.nl/binaries/2872_Volledige_Tekst_tcm28-354898.pdf
- De Vocht, A. (2019). *Basishandboek SPSS 25: Voor SPSS 25 en SPSS Subscription*. Bijleveld Press.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1997a). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Academic Service.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1997b). Leiderschap en machtsuitoefening in organisaties: Inspireren, ruilen en consulteren. *Gedrag en Organisatie*, 10(6), 412-429.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. L. (1994). Transactioneel versus transformationeel leiderschap, een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. *Gedrag en Organisatie*, 7(3), 155-166.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- ERIM. (2020, 05 15). *ERIM Journals List (EJL) 2016-2021*. Opgehaald van Erasmus Research Institute of Management (ERIM): <https://bit.ly/3d7ZbPS>
- Farell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource Theory of Social Exchange (abridged version of 1975). In K. Törnblom, & A. Kazemi, *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 15-32). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_2
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286. <https://doi.org/10.1177/008124630803800202>
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008a). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 21(3), 278-294. https://www-gedragenorganisatie-nl.eur.idm.oclc.org/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=GO-21-3-4
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. A. (2008b). Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. *Tijdschrift voor HRM*, 4(4), 49-66. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/schending-van-het-psychologisch-contract-tijdens-organisatieveranderingen/>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>

- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3–21. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2812>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. <https://doi.org/10.5465/20159587>
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289–307. <https://doi.org/10.1023/A:1010734616208>
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191–217. <https://doi.org/10.1023/a:1011105132252>
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469–488. <https://doi.org/10.1002/job.151>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39–56. <https://doi.org/10.1002/job.126>

- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674424746>
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199805\)19:3%3C305::aid-job843%3E3.0.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3%3C305::aid-job843%3E3.0.co;2-n)
- Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1987). Two-tier wage structures: Implications for equity theory. *Academy of Management Journal*, 30(2), 297-315. <https://doi.org/10.2307/256275>
- Matthews, R. A., Wayne, J. H., & McKersie, S. J. (2016). Theoretical approaches to the study of work and family: Avoiding stagnation via effective theory borrowing. In T. D. Allen, & L. T. Eby, *The Oxford Handbook of Work and Family*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.3>
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140. <https://doi.org/10.1177/014920630102700201>
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C697::aid-job974%3E3.0.co;2-i](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+%3C697::aid-job974%3E3.0.co;2-i)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>

- Mitchell, V. (1996). Assessing the reliability and validity of questionnaires: an empirical example. *Journal of Applied Management Studies*, 5(2), 199-208.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330305>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/C2013-0-11207-X>
- Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 57-71. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00688.x>
- Northhouse, P. G. (2019). *Leadership: theory and practice*. Eighth International Student Edition. SAGE Publications.
- Overheid. (2020, april 19). *Artikel 74 Besluit algemene rechtspositie politie*. Opgehaald van Overheid.nl:
<https://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0006516&hoofdstuk=VIII&artikel=74&z=2017-12-15&q=2017-12-15>
- Parks, J. M., & Schmedemann, D. A. (1994). When promises become contracts: Implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33(3), 403-423. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330309>
- Politie. (2020, mei 15). *Kombijdepolitie.nl/doorstromen*. Opgehaald van Formatiefuncties leiding: <https://bit.ly/3e8wYJ0>

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61. <https://doi.org/10.1348/096317905x36731>
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367. <https://doi.org/10.5465/20159586>
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361–378. <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Restubog, S. L. D., & Bordia, P. (2006). Workplace familism and psychological contract Breach in the Philippines. *Applied Psychology*, 55(4), 563–585. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00245.x>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442–463. <https://doi.org/10.1080/13594320802402039>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. 574. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C525::aid-job40%3E3.0.co;2-t](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C525::aid-job40%3E3.0.co;2-t)
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>

- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.2307/256461>
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., Borggreve, A., Booy, A., & Beltman, S. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek* (7e editie). Pearson Benelux.
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience. In Cooper, C. I., & Rousseau D. M., *Trends in organizational behavior, volume 4*, 107-123. John Wiley
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x>
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison Wesley Publishing Company.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 731-744. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C731::aid-job969%3E3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+%3C731::aid-job969%3E3.0.co;2-p)
- Sinclair, R. R., Martin, J. E., & Michel, R. P. (1999). Full-time and part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 337-357. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1686>

- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187–201. <https://doi.org/10.1177/0020852306064609>
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608. <https://doi.org/10.1002/job.204>
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993162>
- Ten Brink, B. E., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1999). De bindende kracht van inspirerend leiderschap: een onderzoek naar leiderschap, betrokkenheid, psychologisch contract en vertrouwen. *Gedrag en Organisatie*, 12(5), 241–254.
- Traut, C. A., Larsen, R., & Feimer, S. H. (2000). Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*, 29(3), 343–351. <https://doi.org/10.1177/009102600002900304>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.5465/256928>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71–83. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<71::AID-HRM7>3.0.CO;2-S)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200002\)21:1%3C25::aid-job2%3E3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200002)21:1%3C25::aid-job2%3E3.0.co;2-z)

- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2013). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Van Dalen, J., & De Leede, E. (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows* (Tweede druk). Lemma.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440. <https://doi.org/10.1177/001872679304601204>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 87-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p23>

Bijlagen

BIJLAGE 1. VRAGENLIJST	64
BIJLAGE 2. BEGELEIDENDE MAIL VRAGENLIJST	67
BIJLAGE 3. GEDETAILLEERDE RESULTATEN LOSSE ITEMS	68
BIJLAGE 4. CORRELATIETABEL	75
BIJLAGE 5. PROCESS-ANALYSES	76
BIJLAGE 6. CODERINGSSHEMA SPSS	91
BIJLAGE 7. OVERZICHT GEBRUIKTE JOURNALS	96
BIJLAGE 8. INDEX VAN FIGUREN	98
BIJLAGE 9. INDEX VAN TABELLEN	99
BIJLAGE 10. TREFWOORDENREGISTER	101

Bijlage 1. Vragenlijst

Beste collega,

Bedankt dat je wilt helpen in mijn onderzoek naar de invloed van leiderschap op verwachtingen binnen de arbeidsrelatie.

In deze vragenlijst wordt in twaalf blokken met een aantal stellingen gevraagd naar jouw mening over de verwachtingen naar en van de werkgever. Ik wil je hierbij vragen steeds het antwoord te kiezen dat het beste jouw mening weergeeft of op jou van toepassing is. Er zijn dus geen goede of slechte antwoorden. Het duurt ongeveer 7-8 minuten om alle vragen te beantwoorden.

Aan het einde van de vragenlijst bestaat optioneel de mogelijkheid om je e-mailadres achter te laten om kans te maken op een van de vijf te verloten VVV-bonnen van €20,-. Je gegevens zullen alleen gebruikt worden voor de loting. Alle antwoorden zullen namelijk anoniem verwerkt worden en niet herleidbaar zijn naar personen.

Alvast vriendelijk dank voor je hulp en veel succes met het invullen!

Met vriendelijke groet,
Angelo Glorioso

1. Inhoud van het werk	In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?					In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van de inhoud van uw werk?				
	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Afwisselend werk										
2 Uitdagend werk										
3 Balans in werkdruk										
4 Interessant werk										
5 Autonomie										
6 Mogelijkheid tot kwaliteit leveren										

2. Loopbaanontwikkeling	In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?					In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw loopbaanontwikkeling?				
	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Loopbaanmogelijkheden										
2 Trainingen en opleidingen										
3 Coaching in het werk										
4 Brede professionele ontwikkelingsmogelijkheden										
5 Leren van het werk										
6 Mogelijkheid tot volledig benutting van uw kennis en vaardigheden										

3. Sociale sfeer	In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?					In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw sociale sfeer?				
	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Goede werksfeer										
2 Mogelijkheden om plezierig samen te werken										
3 Steun door collega's										
4 Waardering										
5 Steun van leidinggevende										

4. Organisatiebeleid	In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?					In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van organisatiebeleid?				
	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Inspraak bij belangrijke beslissingen										
2 Een rechtvaardige leidinggevende										
3 Feedback over het werk										
4 Duidelijke en rechtvaardige regels										
5 U op de hoogte houden van ontwikkelingen										
6 Open communicatie										
7 Ethisch beleid ten aanzien van maatschappij en omgeving										
8 Vertrouwen in de organisatie										

5. Werk-privé balans	In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?					In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw werk-privé balans?				
	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Begrip voor persoonlijke omstandigheden										
2 Zelf vakantiedagen kunnen inplannen										
3 Thuiswerken										
4 Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven										

6. Beloningen	In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?					In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw beloningen?				
	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Werkzekerheid										
2 Passend salaris										
3 Beloningen voor bijzondere prestaties										
4 Vergoedingen voor opleidingen										
5 Passende secundaire arbeidsvoorwaarden										
6 Prestatiebeloning										

In de laatste blokken heeft u per item telkens maar één antwoord te kiezen.

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat u de organisatie zal bieden.
In hoeverre voelt u zich verplicht de organisatie het volgende te bieden?

	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Goed samenwerken					
2 Collega's helpen					
3 Goede service aan klanten bieden					
4 Taken die u liever niet doet, toch goed uitvoeren					
5 Integer handelen					
6 Uw werk met toewijding uitvoeren					
7 Kostenbewust omgaan met organisatie-eigendommen					
8 Privé zaken thuis regelen					
9 Regels en afspraken van de organisatie respecteren					
10 Een positief imago van de organisatie uitdragen					
11 Bijdragen aan een goede sfeer op het werk					

	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Kennis en vaardigheden op peil houden om om te kunnen gaan met veranderende eisen					
2 Buiten werktijd opleidingen volgen die van belang zijn voor het goed uitvoeren van uw werk					
3 Voorstellen ter verbetering doen					
4 Vrijwillig extra taken op u nemen					
5 Overuren maken als dat noodzakelijk is om het werk af te krijgen					
6 Opleidingen volgen om uw kansen op de arbeidsmarkt te vergroten					
7 Voor verschillende functies inzetbaar zijn					
8 De flexibiliteit om van functie te veranderen					
9 Bereid zijn om in een andere regio te werken					
10 Bereid zijn om enkele jaren bij de organisatie te blijven					

Bedenk in hoeverre de organisatie zich over het algemeen aan haar belofen heeft gehouden.
In welke mate bent u het eens met de onderstaande uitspraken? Ik voel me....

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Teverden					
2 Gefrustreerd					
3 Gelukkig					
4 Verraden					
5 Gewaardeerd					
6 Teleurgesteld					

De volgende uitspraken gaan over hoe u over de organisatie denkt.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Ik ben heel blij dat ik ervoor gekozen heb om voor deze organisatie te gaan werken					
2 Wat er met deze organisatie gebeurt, trek ik me aan					
3 Mijn besluit om voor deze organisatie te gaan werken was een grote fout					
4 Ik vind dat mijn persoonlijke normen en waarden sterk overeen komen met wat de organisatie belangrijk vindt					
5 Voor mij is deze organisatie verreweg de beste organisatie om voor te werken					
6 Ik voel me nauwelijks verbonden met de organisatie					
7 Ik voel me niet thuis bij de organisatie					

De volgende uitspraken gaan over uw visie op uw toekomst binnen deze organisatie.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Ik wil tot mijn pensioen bij deze organisatie blijven werken					
2 Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen					
3 Ik houd mijn ogen goed open voor vacatures bij andere organisaties					
4 Als een andere organisatie mij eenzelfde soort baan aanbiedt als die ik nu ook heb, dan zou ik dit aanbod accepteren					
5 Ik ben actief op zoek naar een andere baan					
6 De komende paar jaar wil ik nog bij deze organisatie blijven					
7 In de afgelopen drie maanden heb ik gesolliciteerd bij een andere organisatie					
8 Als de kans zich voordoet dan ga ik voor een andere organisatie werken					

De laatste vragen gaan over hoe u over uw (direct) leidinggevende denkt.
Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf.					
2 Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.					
3 Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.					
4 Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.					
5 Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.					
6 Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.					
7 Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.					
8 Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.					
9 Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.					
10 Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen					
11 Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.					
12 Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en					
13 Mijn leidinggevende ziet er op toe dat ik behandeld word als gelijkwaardig teamlid.					
14 Mijn leidinggevende probeert te voorkomen dat medewerkers groepen vormen die mogelijk andere collega's uitsluiten.					
15 Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik de mogelijkheid heb om mijn stem te laten horen binnen het team.					

Tot slot zou ik graag nog wat achtergrondgegevens van u vragen voor statistische doeleinden. Na de afronding hiervan kunt u desgewenst uw e-mailadres achterlaten om kans te maken op één van de vijf te verloten VVV-bonnen.

Tot slot vraag wordt een aantal achtergrondgegevens gevraagd.

1 Wat is uw geslacht?	man / vrouw / dat zeg ik liever niet
2 Wat is uw geboortjaar?	jaren 1953-2004 / dat zeg ik liever niet
3 Wat is uw hoogst <u>voltooide</u> opleiding?	Zie kader hiernaast
4 Hoe lang bent u al voor de politie werkzaam?	Aantal jaren
5 Wat is uw schaalniveau?	6/7/8/9/10/11/12
6 Heeft u of één van uw ouders een niet-Nederlandse achtergrond en zo ja welke?	Dat zeg ik liever niet / Nee / Ja (incl. optioneel invulveld)
7 Wat is uw e-mailadres? (Optioneel i.v.m. verloting VVV-bonnen)	Invulveld

- Lager beroepsonderwijs (LBO/VMBO)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO / Politieacademie N2,3 en 4 / TLL)
- Politieacademie N5/ Recherchekundige Master / MTL)
- Wetenschappelijk onderwijs (WO / Master of Science in Policing)
- Dat zeg ik liever niet

Bijlage 2. Begeleidende mail vragenlijst

Beste collega,

Op dit ogenblik ben ik aan het afstuderen aan de Erasmus Universiteit. Voor deze studie wil ik de invloed van leiderschap op verwachtingen binnen de arbeidsrelatie onderzoeken. Dit onderzoek voer ik uit binnen de GGP.

Het doel van het onderzoek is onderzoeken of verwachtingen naar en van de werkgever op elkaar aansluiten en het formuleren van aanbevelingen welke als basis kunnen dienen voor de vaststelling van toekomstig beleid.

Ik hoop dat jij bereid bent jouw mening te geven en de vragenlijst in wilt vullen. Het duurt ongeveer 7-8 minuten om alle vragen uit de vragenlijst te beantwoorden. Als je deelneemt maak je tevens kans op een van de vijf te verloten VVV-bonnen van €20.

Alle antwoorden zullen anoniem worden verwerkt en niet herleidbaar zijn naar personen. Indien je besluit je e-mailadres in te vullen zal dit alleen worden gebruikt voor de loting.

De vragenlijst zal open staan tot maandag 6 april 2020.

Bij voorbaat ontzettend bedankt voor je hulp!

Met vriendelijke groet,
Angelo Glorioso, eenheid Den Haag

Bijlage 3. Gedetailleerde resultaten losse items

Organisatieverplichtingen: inhoud van het werk

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Afwisselend werk	3%	26%	49%	19%	2%
2 Uitdagend werk	6%	25%	45%	22%	2%
3 Balans in werkdruk	0%	3%	13%	60%	24%
4 Interessant werk	5%	24%	44%	24%	3%
5 Autonomie	2%	15%	51%	26%	6%
6 Mogelijkheid tot kwaliteit leveren	1%	1%	11%	63%	24%

Tabel B3.1. Uitkomsten items inhoud van het werk (N=144)

Inhoud van het werk: in hoeverre heeft de organisatie aan de verplichtingen voldaan?

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw werkinhoud?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Afwisselend werk	1%	9%	34%	51%	5%
2 Uitdagend werk	2%	10%	31%	51%	6%
3 Balans in werkdruk	3%	29%	48%	19%	1%
4 Interessant werk	1%	10%	37%	44%	7%
5 Autonomie	2%	8%	49%	34%	6%
6 Mogelijkheid tot kwaliteit leveren	1%	15%	43%	36%	4%

Tabel B3.2. Uitkomsten items inhoud van het werk - fulfillment (N=144)

Organisatieverplichtingen: Loopbaanontwikkeling

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Loopbaanmogelijkheden	1%	3%	31%	57%	9%
2 Trainingen en opleidingen	0%	1%	10%	63%	26%
3 Coaching in het werk	0%	2%	17%	67%	14%
4 Brede professionele ontwikkelingsmogelijkheden	0%	1%	28%	55%	16%
5 Leren van het werk	1%	1%	14%	68%	17%
6 Mogelijkheid tot volledig benutting van uw kennis en	0%	4%	18%	60%	18%

Tabel B3.3. Uitkomsten items loopbaanontwikkeling (N=144)

Loopbaanontwikkeling: in hoeverre heeft de organisatie aan de verplichtingen voldaan?

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw loopbaanontwikkeling?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Loopbaanmogelijkheden	10%	29%	40%	19%	3%
2 Trainingen en opleidingen	6%	30%	41%	21%	2%
3 Coaching in het werk	12%	37%	34%	16%	1%
4 Brede professionele ontwikkelingsmogelijkheden	12%	34%	37%	16%	1%
5 Leren van het werk	5%	28%	37%	30%	1%
6 Mogelijkheid tot volledig benutting van uw kennis en	10%	30%	37%	20%	3%

Tabel B3.4. Uitkomsten items loopbaanontwikkeling - fulfillment (N=144)

Organisatieverplichtingen: Sociale sfeer

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Goede werksfeer	0%	2%	25%	56%	17%
2 Mogelijkheden om plezierig samen te werken	0%	3%	29%	57%	10%
3 Steun door collega's	0%	7%	31%	55%	8%
4 Waardering	0%	2%	14%	61%	23%
5 Steun van leidinggevende	0%	1%	4%	60%	35%

Tabel B3.5. Uitkomsten items sociale sfeer (N=144)

Sociale sfeer: in hoeverre heeft de organisatie aan de verplichtingen voldaan?

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw sociale sfeer?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Goede werksfeer	3%	13%	40%	40%	4%
2 Mogelijkheden om plezierig samen te werken	1%	13%	35%	47%	4%
3 Steun door collega's	0%	8%	35%	50%	8%
4 Waardering	10%	24%	32%	31%	3%
5 Steun van leidinggevende	8%	15%	35%	35%	7%

Tabel B3.6. Uitkomsten items sociale sfeer - fulfillment (N=144)

Organisatieverplichtingen: Organisatiebeleid

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Inspraak bij belangrijke beslissingen	1%	10%	52%	35%	2%
2 Een rechtvaardige leidinggevende	0%	1%	8%	53%	39%
3 Feedback over het werk	0%	1%	13%	78%	8%
4 Duidelijke en rechtvaardige regels	0%	1%	4%	72%	23%
5 U op de hoogte houden van ontwikkelingen	0%	2%	11%	67%	19%
6 Open communicatie	0%	1%	8%	58%	34%
7 Ethisch beleid ten aanzien van maatschappij en omgeving	1%	1%	18%	58%	22%
8 Vertrouwen in de organisatie	0%	1%	10%	59%	30%

Tabel B3.7. Uitkomsten items organisatiebeleid (N=144)

Organisatiebeleid: in hoeverre heeft de organisatie aan de verplichtingen voldaan?

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw organisatiebeleid?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Inspraak bij belangrijke beslissingen	12%	33%	41%	13%	1%
2 Een rechtvaardige leidinggevende	6%	10%	41%	38%	5%
3 Feedback over het werk	7%	25%	46%	22%	1%
4 Duidelijke en rechtvaardige regels	1%	15%	53%	31%	1%
5 U op de hoogte houden van ontwikkelingen	3%	22%	45%	28%	1%
6 Open communicatie	6%	22%	45%	25%	1%
7 Ethisch beleid ten aanzien van maatschappij en omgeving	3%	15%	44%	33%	4%
8 Vertrouwen in de organisatie	11%	28%	41%	19%	1%

Tabel B3.8. Uitkomsten items organisatiebeleid - fulfillment (N=144)

Organisatieverplichtingen: Werk-privé balans

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Begrip voor persoonlijke omstandigheden	0%	2%	40%	48%	10%
2 Zelf vakantiedagen kunnen inplannen	1%	3%	33%	51%	12%
3 Thuiswerken	5%	24%	49%	20%	3%
4 Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven	1%	16%	52%	25%	6%

Tabel B3.9. Uitkomsten items werk-privé balans (N=144)

Werk-privé balans: in hoeverre heeft de organisatie aan de verplichtingen voldaan?

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw werk -prive balans?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Begrip voor persoonlijke omstandigheden	1%	4%	33%	53%	9%
2 Zelf vakantiedagen kunnen inplannen	5%	8%	38%	41%	9%
3 Thuiswerken	4%	17%	44%	28%	6%
4 Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven	4%	11%	42%	38%	4%

Tabel B3.10. Uitkomsten items werk-privé balans - fulfillment (N=144)

Organisatieverplichtingen: Beloningen

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat de organisatie u zal bieden. In hoeverre vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?	Totaal geen verplichting	Nauwelijks een verplichting	Enigszins een verplichting	Sterke verplichting	Zeer sterke verplichting
1 Werkzekerheid	0%	1%	17%	51%	31%
2 Passend salaris	0%	0%	7%	58%	35%
3 Beloningen voor bijzondere prestaties	0%	13%	29%	43%	15%
4 Vergoedingen voor opleidingen	1%	5%	27%	49%	18%
5 Passende secundaire arbeidsvoorwaarden	0%	1%	16%	59%	24%
6 Prestatiebeloning	6%	17%	40%	26%	11%

Tabel B3.11. Uitkomsten items beloningen (N=144)

Beloningen: in hoeverre heeft de organisatie aan de verplichtingen voldaan?

In hoeverre heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen ten aanzien van uw beloningen?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Werkzekerheid	1%	1%	10%	55%	33%
2 Passend salaris	5%	22%	40%	30%	3%
3 Beloningen voor bijzondere prestaties	13%	33%	41%	13%	0%
4 Vergoedingen voor opleidingen	8%	20%	47%	20%	6%
5 Passende secundaire arbeidsvoorwaarden	6%	18%	45%	28%	3%
6 Prestatiebeloning	22%	35%	36%	6%	1%

Tabel B3.12. Uitkomsten items beloningen - fulfillment (N=144)

Werknemersverplichtingen: in-rol gedrag

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat u de organisatie zal bieden. In hoeverre voelt u zich verplicht de organisatie het volgende te bieden?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Goed samenwerken	0%	0%	6%	64%	31%
2 Collega's helpen	0%	1%	0%	56%	43%
3 Goede service aan klanten bieden	0%	0%	6%	53%	42%
4 Taken die u liever niet doet, toch goed uitvoeren	0%	1%	10%	75%	15%
5 Integer handelen	0%	0%	1%	21%	78%
6 Uw werk met toewijding uitvoeren	1%	0%	7%	57%	35%
7 Kostenbewust omgaan met organisatie-eigendommen	1%	3%	16%	51%	30%
8 Privé zaken thuis regelen	0%	5%	24%	58%	14%
9 Regels en afspraken van de organisatie respecteren	0%	0%	8%	67%	26%
10 Een positief imago van de organisatie uitdragen	1%	3%	12%	49%	35%
11 Bijdragen aan een goede sfeer op het werk	0%	1%	3%	44%	51%

Tabel B3.13. Uitkomsten items werknemersverplichtingen: in-rol gedrag (N=144)

Werknemersverplichtingen: extra-rol gedrag

In de arbeidsrelatie heeft u opvattingen over wat u de organisatie zal bieden. In hoeverre voelt u zich verplicht de organisatie het volgende te bieden?	Totaal niet	Nauwelijks	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
1 Kennis en vaardigheden op peil houden om om te kunnen gaan met veranderende eisen	0%	1%	23%	67%	10%
2 Buiten werktijd opleidingen volgen die van belang zijn voor het goed uitvoeren van uw werk	14%	38%	38%	9%	2%
3 Voorstellen ter verbetering doen	2%	4%	33%	52%	9%
4 Vrijwillig extra taken op u nemen	4%	15%	46%	31%	4%
5 Overuren maken als dat noodzakelijk is om het werk af te	0%	3%	17%	52%	28%
6 Opleidingen volgen om uw kansen op de arbeidsmarkt te vergroten	6%	19%	35%	33%	6%
7 Voor verschillende functies inzetbaar zijn	1%	6%	32%	54%	7%
8 De flexibiliteit om van functie te veranderen	2%	17%	40%	36%	6%
9 Bereid zijn om in een andere regio te werken	31%	34%	25%	10%	1%
10 Bereid zijn om enkele jaren bij de organisatie te blijven	5%	17%	17%	48%	13%

Tabel B3.14. Uitkomsten items werknemersverplichtingen: extra-rol gedrag (N=144)

Affectieve betrokkenheid

De volgende uitspraken gaan over hoe u over de organisatie denkt. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Ik ben heel blij dat ik ervoor gekozen heb om voor deze organisatie te gaan werken	1%	5%	13%	59%	22%
2 Wat er met deze organisatie gebeurt, trek ik me aan	0%	5%	10%	68%	17%
* 3 Mijn besluit om voor deze organisatie te gaan werken was een grote fout	54%	35%	10%	1%	0%
4 Ik vind dat mijn persoonlijke normen en waarden sterk overeen komen met wat de organisatie belangrijk vindt	1%	10%	22%	58%	8%
5 Voor mij is deze organisatie verreweg de beste organisatie om voor te werken	5%	19%	42%	29%	5%
* 6 Ik voel me nauwelijks verbonden met de organisatie	5%	19%	42%	29%	5%
* 7 Ik voel me niet thuis bij de organisatie	35%	44%	13%	7%	2%

Tabel B3.15. Uitkomsten items affectieve betrokkenheid (N=144). *=reversed gecodeerd

Schending van het psychologisch contract

Bedenk in hoeverre de organisatie zich over het algemeen aan haar beloven heeft gehouden. In welke mate bent u het eens met de onderstaande uitspraken? Ik voel me....	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
* 1 Tevreden	3%	7%	24%	57%	9%
2 Gefrustreerd	20%	38%	24%	15%	3%
* 3 Gelukkig	1%	5%	24%	60%	10%
4 Verraden	40%	25%	19%	10%	6%
* 5 Gewaardeerd	8%	20%	28%	37%	8%
6 Teleurgesteld	28%	23%	24%	18%	8%

Tabel B3.16. Uitkomsten items schending van het psychologisch contract (N=144). *=reversed gecodeerd

Verloopintentie

De volgende uitspraken gaan over uw visie op uw toekomst binnen deze organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
* 1 Ik wil tot mijn pensioen bij deze organisatie blijven werken	2%	8%	27%	30%	33%
2 Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen	42%	31%	17%	9%	0%
3 Ik houd mijn ogen goed open voor vacatures bij andere organisaties	28%	24%	15%	30%	3%
4 Als een andere organisatie mij eenzelfde soort baan aanbiedt als die ik nu ook heb, dan zou ik dit aanbod accepteren	19%	24%	24%	28%	5%
5 Ik ben actief op zoek naar een andere baan	43%	28%	22%	7%	0%
* 6 De komende paar jaar wil ik nog bij deze organisatie blijven	1%	2%	23%	41%	33%
7 In de afgelopen drie maanden heb ik gesolliciteerd bij een andere organisatie	67%	20%	5%	8%	0%
8 Als de kans zich voordoet dan ga ik voor een andere organisatie werken	31%	16%	30%	19%	4%

Tabel B3.17. Uitkomsten items verloopintentie (N=144). *=reversed gecodeerd

Transformationeel leiderschap

De laatste vragen gaan over hoe u over uw (direct) leidinggevende denkt. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1 Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van	13%	29%	40%	17%	1%
2 Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.	6%	8%	23%	51%	13%
3 Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.	3%	9%	20%	58%	10%
4 Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.	1%	8%	35%	49%	7%
5 Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.	4%	9%	30%	45%	12%
6 Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.	3%	11%	28%	53%	5%
7 Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.	4%	18%	35%	38%	5%
8 Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.	5%	17%	37%	38%	3%
9 Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.	3%	15%	40%	38%	3%
10 Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen.	5%	9%	31%	48%	7%
11 Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.	8%	14%	29%	42%	6%
12 Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach	11%	23%	30%	30%	6%

Tabel B3.18. Uitkomsten items transformationeel leiderschap (N=144)

Bijlage 4. Correlatietabel

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Geslacht	48.51	10.88	-.19 *															
2 Leertijd			.10	-.07														
3 Opleidingsniveau				.44 **	.23 **													
4 Schaal	8.03	.86	-.01															
5 Arbeidsduur	24.60	12.46	-.12	.89 **	-.09	.45 **												
6 Inhoud van het werk	2.69	.63	-.01	-.12	-.08	-.16	-.09	(.86)										
7 Loopbaanontwikkeling	3.25	.80	-.05	-.12	-.04	-.28 **	-.06	.60 **	(.92)									
8 Sociale sfeer	2.72	.76	-.04	.01	-.04	-.11	.03	.60 **	.72 **	(.90)								
9 Organisatiebeleid	3.04	.67	-.13	.04	-.05	-.13	.04	.55 **	.68 **	.82 **	(.91)							
10 Werk-privé balans	2.63	.66	-.02	-.13	-.18 *	-.30 **	-.12	.40 **	.41 **	.46 **	.47 **	(.76)						
11 Beloningen	2.99	.59	-.05	-.01	-.13	-.16	.04	.32 **	.55 **	.56 **	.51 **	.46 **	(.77)					
12 Werkgeversverplichtingen	2.92	.55	-.07	-.06	-.10	-.23 **	-.02	.73 **	.86 **	.89 **	.88 **	.63 **	.70 **	(.96)				
13 Affectieve betrokkenheid	3.86	.55	.00	.14	.09	.23 **	.11	-.39 **	-.53 **	-.45 **	-.47 **	-.39 **	-.31 **	-.54 **	(.79)			
14 Schending Psych. Contract	2.44	.84	-.05	-.06	-.05	-.19 *	-.04	.46 **	.64 **	.59 **	.60 **	.44 **	.44 **	.67 **	-.62 **	(.89)		
15 Verloopintentie	2.16	.86	-.03	-.31 **	.03	-.16	-.30 **	.45 **	.47 **	.40 **	.38 **	.31 **	.21 **	.47 **	-.57 **	.49 **	(.93)	
16 Transformationeel leiderschap	3.30	.74	.06	.04	-.01	.17 *	.01	-.32 **	-.51 **	-.62 **	-.62 **	-.40 **	-.47 **	-.63 **	.32 **	-.48 **	-.37 **	(.94)

N=144. De diagonaal vermeldt de α -coëfficiënten voor schalen met meerdere items. Geslacht was gecodeerd als

1=Man en 2=Vrouw. Opleidingsniveau (hoogst voltuioide opleiding) was gecodeerd als 1=Lager beroepsonderwijs,

2=Middelbaar beroepsonderwijs, 3=Hoger beroepsonderwijs en 4=Wetenschappelijk onderwijs.

Psychologische contractbreuk staat vermeld als variabele 12 (Werkgeversverplichtingen)

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

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

Tabel B4.1. Correlatietabel volledig

Bijlage 5. PROCESS-analyses

Analyse 1	Pag. 77
Analyse 2	Pag. 78
Analyse 3	Pag. 79
Analyse 4	Pag. 80
Analyse 5	Pag. 81
Analyse 6	Pag. 82
Analyse 7	Pag. 83
Analyse 8	Pag. 84
Analyse 9	Pag. 86
Analyse 10	Pag. 88
Analyse 11	Pag. 90

Tabel B5.1. Overzicht PROCESS-analyses

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M = Schend



Statistical Controls:
CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Schend

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6752	.4560	.4048	19.1364	6.0000	137.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.2959	.7857	-.3766	.7071	-1.8497	1.2579
PCBtotal	1.0273	.1007	10.1976	.0000	.8281	1.2265
Geslacht	-.0225	.1523	-.1479	.8827	-.3236	.2786
Leeftijd	-.0015	.0111	-.1376	.8908	-.0235	.0204
Opl.Niv	.0458	.1222	.3752	.7081	-.1958	.2875
SchaalOK	-.0364	.0750	-.4848	.6286	-.1848	.1120
Arb.duur	.0011	.0097	.1173	.9068	-.0181	.0204

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6114	.3738	.4862	11.5961	7.0000	136.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.2184	.8615	.2535	.8003	-1.4853	1.9221
Schend	.3217	.0936	3.4365	.0008	.1366	.5069
PCBtotal	.4234	.1464	2.8919	.0045	.1339	.7130
Geslacht	-.1258	.1669	-.7536	.4524	-.4558	.2043
Leeftijd	-.0121	.0122	-.9955	.3213	-.0362	.0120
Opl.Niv	.0426	.1340	.3183	.7507	-.2223	.3076
SchaalOK	.1122	.0823	1.3627	.1752	-.0506	.2749
Arb.duur	-.0136	.0107	-1.2690	.2066	-.0347	.0076

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.4234	.1464	2.8919	.0045	.1339	.7130

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Schend	.3305	.1091	.1293	.5631

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M = Aff.Betr

2

Statistical Controls:

CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Aff.Betr

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5548	.3078	.2207	10.1526	6.0000	137.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.7889	.5801	8.2551	.0000	3.6417	5.9360
PCBtotal	-.5217	.0744	-7.0146	.0000	-.6688	-.3746
Geslacht	-.0322	.1124	-.2863	.7751	-.2545	.1901
Leeftijd	.0037	.0082	.4480	.6549	-.0125	.0199
Opl.Niv	.0415	.0902	.4595	.6466	-.1369	.2198
SchaalOK	.0442	.0554	.7984	.4260	-.0653	.1538
Arb.duur	.0001	.0072	.0167	.9867	-.0141	.0144

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6646	.4417	.4334	15.3730	7.0000	136.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.2535	.9949	3.2703	.0014	1.2861	5.2209
Aff.Betr	-.6537	.1197	-5.4593	.0000	-.8905	-.4169
PCBtotal	.4129	.1215	3.3980	.0009	.1726	.6532
Geslacht	-.1541	.1576	-.9775	.3301	-.4657	.1576
Leeftijd	-.0102	.0115	-.8876	.3763	-.0330	.0125
Opl.Niv	.0845	.1265	.6678	.5054	-.1657	.3347
SchaalOK	.1294	.0778	1.6623	.0988	-.0245	.2833
Arb.duur	-.0131	.0101	-1.2998	.1959	-.0331	.0068

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.4129	.1215	3.3980	.0009	.1726	.6532

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Aff.Betr	.3410	.0787	.2183

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 1
Y = Aff.Betr
X = PCBtotal
M = TraLeiEX

3

Statistical Controls:

CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Aff.Betr

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5587	.3121	.2225	7.6570	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.7910	1.2327	4.6977	.0000	3.3530	8.2289
TraLeiEX	-.2832	.3089	-.9165	.3610	-.8941	.3278
PCBtotal	-.8220	.3383	-2.4298	.0164	-1.4911	-.1529
int_1	.0827	.0951	.8694	.3862	-.1054	.2708
Geslacht	-.0264	.1131	-.2336	.8157	-.2500	.1972
Leeftijd	.0033	.0083	.4047	.6863	-.0130	.0197
Opl.Niv	.0307	.0915	.3355	.7378	-.1503	.2118
SchaalOK	.0533	.0565	.9435	.3471	-.0584	.1651
Arb.duur	-.0001	.0072	-.0183	.9854	-.0144	.0142

Interactions:

int_1 PCBtotal X TraLeiEX

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	.0039	.7558	1.0000	135.0000	.3862

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

TraLeiEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5617	-.6102	.1247	-4.8942	.0000	-.8568	-.3636
3.2986	-.5493	.0953	-5.7651	.0000	-.7377	-.3609
4.0355	-.4884	.1115	-4.3797	.0000	-.7089	-.2678

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 1
Y = Schend
X = PCBtotal
M = TraLeiEX

4

Statistical Controls:

CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Schend

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6795	.4617	.4065	14.4737	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.1272	1.6661	-.0764	.9392	-3.4222	3.1678
TraLeiEX	.0187	.4175	.0448	.9643	-.8071	.8445
PCBtotal	1.0739	.4572	2.3486	.0203	.1696	1.9782
int_1	-.0403	.1285	-.3134	.7544	-.2945	.2139
Geslacht	-.0204	.1528	-.1336	.8940	-.3227	.2818
Leeftijd	-.0011	.0112	-.0951	.9244	-.0231	.0210
Opl.Niv	.0344	.1237	.2782	.7813	-.2103	.2791
SchaalOK	-.0337	.0764	-.4406	.6602	-.1847	.1174
Arb.duur	.0007	.0098	.0718	.9429	-.0186	.0200

Interactions:

int_1 PCBtotal X TraLeiEX

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	.0004	.0982	1.0000	135.0000	.7544

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

TraLeiEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5617	.9707	.1685	5.7602	.0000	.6374	1.3040
3.2986	.9410	.1288	7.3073	.0000	.6863	1.1957
4.0355	.9113	.1507	6.0469	.0000	.6133	1.2094

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 1
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M = TraLeiEX

5

Statistical Controls:

CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5805	.3369	.5186	8.5747	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9260	1.8818	1.5549	.1223	-.7957	6.6476
TraLeiEX	-.7370	.4716	-1.5628	.1204	-1.6698	.1957
PCBtotal	-.0056	.5164	-.0109	.9913	-1.0270	1.0158
int_1	.1864	.1452	1.2838	.2014	-.1007	.4735
Geslacht	-.1159	.1726	-.6717	.5029	-.4573	.2254
Leeftijd	-.0131	.0126	-1.0413	.2996	-.0380	.0118
Opl.Niv	.0194	.1397	.1387	.8899	-.2570	.2958
SchaalOK	.1269	.0863	1.4706	.1437	-.0437	.2975
Arb.duur	-.0142	.0110	-1.2878	.2000	-.0361	.0076

Interactions:

int_1 PCBtotal X TraLeiEX

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	.0081	1.6483	1.0000	135.0000	.2014

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

TraLeiEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5617	.4718	.1903	2.4789	.0144	.0954	.8483
3.2986	.6092	.1454	4.1883	.0001	.3215	.8968
4.0355	.7465	.1702	4.3857	.0000	.4099	1.0832

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M = Aff.Betr



Statistical Controls:
CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur Schend

Sample size
144

Outcome: Aff.Betr

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6537	.4274	.1839	14.4996	7.0000	136.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.6981	.5298	8.8669	.0000	3.6503	5.7459
PCBtotal	-.2065	.0900	-2.2930	.0234	-.3845	-.0284
Geslacht	-.0391	.1026	-.3809	.7039	-.2421	.1639
Leeftijd	.0032	.0075	.4281	.6693	-.0116	.0180
Opl.Niv	.0555	.0824	.6739	.5015	-.1074	.2185
SchaalOK	.0331	.0506	.6533	.5147	-.0670	.1332
Arb.duur	.0005	.0066	.0717	.9429	-.0125	.0135
Schend	-.3069	.0576	-5.3291	.0000	-.4207	-.1930

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6716	.4511	.4293	13.8658	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9020	1.0170	2.8534	.0050	.8906	4.9133
Aff.Betr	-.5712	.1310	-4.3596	.0000	-.8303	-.3121
PCBtotal	.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828
Geslacht	-.1481	.1569	-.9439	.3469	-.4584	.1622
Leeftijd	-.0103	.0115	-.8987	.3704	-.0329	.0124
Opl.Niv	.0744	.1261	.5896	.5564	-.1750	.3238
SchaalOK	.1311	.0775	1.6917	.0930	-.0222	.2843
Arb.duur	-.0133	.0100	-1.3236	.1879	-.0331	.0066
Schend	.1465	.0967	1.5141	.1323	-.0448	.3378

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Aff.Betr	.1179	.0646	.0160	.2640

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M = Schend



Statistical Controls:

CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur Aff.Betr

Sample size
144

Outcome: Schend

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7416	.5499	.3374	23.7401	7.0000	136.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.4000	.8777	2.7343	.0071	.6642	4.1358
PCBtotal	.7336	.1072	6.8425	.0000	.5216	.9456
Geslacht	-.0406	.1391	-.2922	.7706	-.3156	.2343
Leeftijd	.0005	.0102	.0532	.9576	-.0195	.0206
Opl.Niv	.0692	.1116	.6197	.5365	-.1516	.2899
SchaalOK	-.0115	.0687	-.1672	.8675	-.1473	.1243
Arb.duur	.0012	.0089	.1361	.8919	-.0164	.0188
Aff.Betr	-.5630	.1056	-5.3291	.0000	-.7719	-.3540

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6716	.4511	.4293	13.8658	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9020	1.0170	2.8534	.0050	.8906	4.9133
Schend	.1465	.0967	1.5141	.1323	-.0448	.3378
PCBtotal	.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828
Geslacht	-.1481	.1569	-.9439	.3469	-.4584	.1622
Leeftijd	-.0103	.0115	-.8987	.3704	-.0329	.0124
Opl.Niv	.0744	.1261	.5896	.5564	-.1750	.3238
SchaalOK	.1311	.0775	1.6917	.0930	-.0222	.2843
Arb.duur	-.0133	.0100	-1.3236	.1879	-.0331	.0066
Aff.Betr	-.5712	.1310	-4.3596	.0000	-.8303	-.3121

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Schend	.1074	.0813	-.0360	.2894

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M1 = Schend
M2 = Aff.Betr

8a

Statistical Controls:
CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Schend

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6752	.4560	.4048	19.1364	6.0000	137.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.2959	.7857	-.3766	.7071	-1.8497	1.2579
PCBtotal	1.0273	.1007	10.1976	.0000	.8281	1.2265
Geslacht	-.0225	.1523	-.1479	.8827	-.3236	.2786
Leeftijd	-.0015	.0111	-.1376	.8908	-.0235	.0204
Opl.Niv	.0458	.1222	.3752	.7081	-.1958	.2875
SchaalOK	-.0364	.0750	-.4848	.6286	-.1848	.1120
Arb.duur	.0011	.0097	.1173	.9068	-.0181	.0204

Outcome: Aff.Betr

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5548	.3078	.2207	10.1526	6.0000	137.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.7889	.5801	8.2551	.0000	3.6417	5.9360
PCBtotal	-.5217	.0744	-7.0146	.0000	-.6688	-.3746
Geslacht	-.0322	.1124	-.2863	.7751	-.2545	.1901
Leeftijd	.0037	.0082	.4480	.6549	-.0125	.0199
Opl.Niv	.0415	.0902	.4595	.6466	-.1369	.2198
SchaalOK	.0442	.0554	.7984	.4260	-.0653	.1538
Arb.duur	.0001	.0072	.0167	.9867	-.0141	.0144

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6716	.4511	.4293	13.8658	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9020	1.0170	2.8534	.0050	.8906	4.9133
Schend	.1465	.0967	1.5141	.1323	-.0448	.3378
Aff.Betr	-.5712	.1310	-4.3596	.0000	-.8303	-.3121
PCBtotal	.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828
Geslacht	-.1481	.1569	-.9439	.3469	-.4584	.1622
Leeftijd	-.0103	.0115	-.8987	.3704	-.0329	.0124
Opl.Niv	.0744	.1261	.5896	.5564	-.1750	.3238
SchaalOK	.1311	.0775	1.6917	.0930	-.0222	.2843
Arb.duur	-.0133	.0100	-1.3236	.1879	-.0331	.0066

8b

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.4485	.1149	.2346	.6785
Schend	.1505	.1169	-.0538	.4162
Aff.Betr	.2980	.0887	.1419	.4740

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 6
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M1 = Aff.Betr
M2 = Schend

9a

Statistical Controls:
CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Aff.Betr

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5548	.3078	.2207	10.1526	6.0000	137.0000	.0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.7889	.5801	8.2551	.0000	3.6417	5.9360
PCBtotal	-.5217	.0744	-7.0146	.0000	-.6688	-.3746
Geslacht	-.0322	.1124	-.2863	.7751	-.2545	.1901
Leeftijd	.0037	.0082	.4480	.6549	-.0125	.0199
Opl.Niv	.0415	.0902	.4595	.6466	-.1369	.2198
SchaalOK	.0442	.0554	.7984	.4260	-.0653	.1538
Arb.duur	.0001	.0072	.0167	.9867	-.0141	.0144

Outcome: Schend

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7416	.5499	.3374	23.7401	7.0000	136.0000	.0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.4000	.8777	2.7343	.0071	.6642	4.1358
Aff.Betr	-.5630	.1056	-5.3291	.0000	-.7719	-.3540
PCBtotal	.7336	.1072	6.8425	.0000	.5216	.9456
Geslacht	-.0406	.1391	-.2922	.7706	-.3156	.2343
Leeftijd	.0005	.0102	.0532	.9576	-.0195	.0206
Opl.Niv	.0692	.1116	.6197	.5365	-.1516	.2899
SchaalOK	-.0115	.0687	-.1672	.8675	-.1473	.1243
Arb.duur	.0012	.0089	.1361	.8919	-.0164	.0188

Outcome: Verl.Int

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6716	.4511	.4293	13.8658	8.0000	135.0000	.0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9020	1.0170	2.8534	.0050	.8906	4.9133
Aff.Betr	-.5712	.1310	-4.3596	.0000	-.8303	-.3121
Schend	.1465	.0967	1.5141	.1323	-.0448	.3378
PCBtotal	.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828
Geslacht	-.1481	.1569	-.9439	.3469	-.4584	.1622
Leeftijd	-.0103	.0115	-.8987	.3704	-.0329	.0124
Opl.Niv	.0744	.1261	.5896	.5564	-.1750	.3238
SchaalOK	.1311	.0775	1.6917	.0930	-.0222	.2843
Arb.duur	-.0133	.0100	-1.3236	.1879	-.0331	.0066

9b

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	.4485	.1157	.2430	.6787
Ind1 :	.2980	.0803	.1640	.4812
Ind2 :	.0430	.0329	-.0110	.1202
Ind3 :	.1074	.0793	-.0329	.2830

Indirect effect key

Ind1 :	PCBtotal ->	Aff.Betr ->	Verl.Int
Ind2 :	PCBtotal ->	Aff.Betr ->	Schend -> Verl.Int
Ind3 :	PCBtotal ->	Schend ->	Verl.Int

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 6
Y = Verl.Int
X = PCBtotal
M1 = Schend
M2 = Aff.Betr

10a

Statistical Controls:
CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: Schend

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6752	.4560	.4048	19.1364	6.0000	137.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.2959	.7857	-.3766	.7071	-1.8497	1.2579
PCBtotal	1.0273	.1007	10.1976	.0000	.8281	1.2265
Geslacht	-.0225	.1523	-.1479	.8827	-.3236	.2786
Leeftijd	-.0015	.0111	-.1376	.8908	-.0235	.0204
Opl.Niv	.0458	.1222	.3752	.7081	-.1958	.2875
SchaalOK	-.0364	.0750	-.4848	.6286	-.1848	.1120
Arb.duur	.0011	.0097	.1173	.9068	-.0181	.0204

Outcome: Aff.Betr

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6537	.4274	.1839	14.4996	7.0000	136.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.6981	.5298	8.8669	.0000	3.6503	5.7459
Schend	-.3069	.0576	-5.3291	.0000	-.4207	-.1930
PCBtotal	-.2065	.0900	-2.2930	.0234	-.3845	-.0284
Geslacht	-.0391	.1026	-.3809	.7039	-.2421	.1639
Leeftijd	.0032	.0075	.4281	.6693	-.0116	.0180
Opl.Niv	.0555	.0824	.6739	.5015	-.1074	.2185
SchaalOK	.0331	.0506	.6533	.5147	-.0670	.1332
Arb.duur	.0005	.0066	.0717	.9429	-.0125	.0135

Outcome: Verl.Int

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6716	.4511	.4293	13.8658	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9020	1.0170	2.8534	.0050	.8906	4.9133
Schend	.1465	.0967	1.5141	.1323	-.0448	.3378
Aff.Betr	-.5712	.1310	-4.3596	.0000	-.8303	-.3121
PCBtotal	.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828
Geslacht	-.1481	.1569	-.9439	.3469	-.4584	.1622
Leeftijd	-.0103	.0115	-.8987	.3704	-.0329	.0124
Opl.Niv	.0744	.1261	.5896	.5564	-.1750	.3238
SchaalOK	.1311	.0775	1.6917	.0930	-.0222	.2843
Arb.duur	-.0133	.0100	-1.3236	.1879	-.0331	.0066

10b

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.3055	.1402	2.1785	.0311	.0282	.5828

Indirect effect(s) of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Total:	.4485	.1162	.2326	.7015
Ind1 :	.1505	.1131	-.0669	.3759
Ind2 :	.1801	.0539	.0910	.3144
Ind3 :	.1179	.0694	.0083	.2727

Indirect effect key

Ind1 :	PCBtotal ->	Schend ->	Verl.Int
Ind2 :	PCBtotal ->	Schend ->	Aff.Betr -> Verl.Int
Ind3 :	PCBtotal ->	Aff.Betr ->	Verl.Int

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.00

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 1
Y = PCBTtotal
X = WGVtotal
M = TraLeiEX

11

Statistical Controls:

CONTROL= Geslacht Leeftijd Opl.Niv SchaalOK Arb.duur

Sample size
144

Outcome: PCBTtotal

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6574	.4321	.1805	12.8412	8.0000	135.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	7.4622	1.3740	5.4309	.0000	4.7448	10.1795
TraLeiEX	-1.0786	.4046	-2.6656	.0086	-1.8789	-.2784
WGVtotal	-.5642	.3456	-1.6325	.1049	-1.2478	.1193
int_1	.1631	.1040	1.5691	.1190	-.0425	.3688
Geslacht	-.0586	.1017	-.5758	.5657	-.2598	.1426
Leeftijd	-.0032	.0076	-.4255	.6712	-.0181	.0117
Opl.Niv	-.0668	.0822	-.8124	.4180	-.2294	.0958
SchaalOK	-.0753	.0499	-1.5104	.1333	-.1740	.0233
Arb.duur	.0033	.0066	.5024	.6162	-.0097	.0164

Interactions:

int_1 WGVtotal X TraLeiEX

R-square increase due to interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
int_1	.0104	2.4620	1.0000	135.0000	.1190

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

TraLeiEX	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.5617	-.1463	.1168	-1.2522	.2127	-.3774	.0848
3.2986	-.0261	.0974	-.2678	.7893	-.2188	.1666
4.0355	.0941	.1307	.7204	.4725	-.1643	.3526

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.00

----- END MATRIX -----

Bijlage 6. Coderingsschema SPSS

Hieronder volgen de gehanteerde codes in SPSS

WGV_Inh **INHOUD VAN HET WERK**

- WGV_Inh1 Afwisselend werk
- WGV_Inh2 Uitdagend werk
- WGV_Inh3 Balans in werkdruk
- WGV_Inh4 Interessant werk
- WGV_Inh5 Autonomie
- WGV_Inh6 Mogelijkheid tot kwaliteit leveren

WGV_Lbo **LOOPBAANONTWIKKELING**

- WGV_Lbo1 Loopbaanmogelijkheden
- WGV_Lbo2 Trainingen en opleidingen
- WGV_Lbo3 Coaching in het werk
- WGV_Lbo4 Brede professionele ontwikkelingsmogelijkheden
- WGV_Lbo5 Leren van het werk
- WGV_Lbo6 Mogelijkheid tot volledig benutting van uw kennis en vaardigheden

WGV_Soc **SOCIALE SFEER**

- WGV_Soc1 Goede werksfeer
- WGV_Soc2 Mogelijkheden om plezierig samen te werken
- WGV_Soc3 Steun door collega's
- WGV_Soc4 Waardering
- WGV_Soc5 Steun van leidinggevende

WGV_Org **ORGANISATIEBELEID**

- WGV_Org1 Inspraak bij belangrijke beslissingen
- WGV_Org2 Een rechtvaardige leidinggevende
- WGV_Org3 Feedback over het werk
- WGV_Org4 Duidelijke en rechtvaardige regels
- WGV_Org5 U op de hoogte houden van ontwikkelingen
- WGV_Org6 Open communicatie
- WGV_Org7 Ethisch beleid ten aanzien van maatschappij en omgeving
- WGV_Org8 Vertrouwen in de organisatie

WGV_Wpb WERK-PRIVÉ BALANS

- WGV_Wpb1 Begrip voor persoonlijke omstandigheden
- WGV_Wpb2 Zelf vakantiedagen kunnen inplannen
- WGV_Wpb3 Thuiswerken
- WGV_Wpb4 Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven

WGV_Bel BELONINGEN

- WGV_Bel1 Werkzekerheid
- WGV_Bel2 Passend salaris
- WGV_Bel3 Beloningen voor bijzondere prestaties
- WGV_Bel4 Vergoedingen voor opleidingen
- WGV_Bel5 Passende secundaire arbeidsvoorwaarden
- WGV_Bel6 Prestatiebeloning

WNV_IR IN-ROL GEDRAG

- WNV_IR01 Goed samenwerken
- WNV_IR02 Collega's helpen
- WNV_IR03 Goede service aan klanten bieden
- WNV_IR04 Taken die u liever niet doet, toch goed uitvoeren
- WNV_IR05 Integer handelen
- WNV_IR06 Uw werk met toewijding uitvoeren
- WNV_IR07 Kostenbewust omgaan met organisatie-eigendommen
- WNV_IR08 Privé zaken thuis regelen
- WNV_IR09 Regels en afspraken van de organisatie respecteren
- WNV_IR10 Een positief imago van de organisatie uitdragen
- WNV_IR11 Bijdragen aan een goede sfeer op het werk

WNV_ER EXTRA-ROL GEDRAG

- WNV_ER01 Kennis en vaardigheden op peil houden om om te kunnen gaan met veranderende eisen
- WNV_ER02 Buiten werktijd opleidingen volgen die van belang zijn voor het goed uitvoeren van uw werk
- WNV_ER03 Voorstellen ter verbetering doen
- WNV_ER04 Vrijwillig extra taken op u nemen
- WNV_ER05 Overuren maken als dat noodzakelijk is om het werk af te krijgen
- WNV_ER06 Opleidingen volgen om uw kansen op de arbeidsmarkt te vergroten
- WNV_ER07 Voor verschillende functies inzetbaar zijn

- WNV_ER08 De flexibiliteit om van functie te veranderen
WNV_ER09 Bereid zijn om in een andere regio te werken
WNV_ER10 Bereid zijn om enkele jaren bij de organisatie te blijven

Schend SCHENDING VAN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT

- Schend1 Tevreden
Schend2 Gefrustreerd
Schend3 Gelukkig
Schend4 Verraden
Schend5 Gewaardeerd
Schend6 Teleurgesteld

Af.Betr AFFECTIEVE BETROKKENHEID

- Af.Bet1 Ik ben heel blij dat ik ervoor gekozen heb om voor deze organisatie te gaan werken
Af.Bet2 Wat er met deze organisatie gebeurt, trek ik me aan
Af.Bet3 Mijn besluit om voor deze organisatie te gaan werken was een grote fout
Af.Bet4 Ik vind dat mijn persoonlijke normen en waarden sterk overeenkomen met wat de organisatie belangrijk vindt
Af.Bet5 Voor mij is deze organisatie verreweg de beste organisatie om voor te werken
Af.Bet6 Ik voel me nauwelijks verbonden met de organisatie
Af.Bet7 Ik voel me niet thuis bij de organisatie

Verl.Int VERLOOPINTENTIE

- Verl.In1 Ik wil tot mijn pensioen bij deze organisatie blijven werken
Verl.In2 Ik denk er vaak aan om ontslag te nemen
Verl.In3 Ik houd mijn ogen goed open voor vacatures bij andere organisaties
Verl.In4 Als een andere organisatie mij eenzelfde soort baan aanbiedt als die ik nu ook heb, dan zou ik dit aanbod accepteren
Verl.In5 Ik ben actief op zoek naar een andere baan
Verl.In6 De komende paar jaar wil ik nog bij deze organisatie blijven
Verl.In7 In de afgelopen drie maanden heb ik gesolliciteerd bij een andere organisatie
Verl.In8 Als de kans zich voordoet dan ga ik voor een andere organisatie werken

TraLei	TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP
TraLei01	Mijn leidinggevende stelt mijn behoefte boven die van zichzelf.
TraLei02	Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende.
TraLei03	Mijn leidinggevende is consistent in het uitdragen van normen, waarden en ethiek.
TraLei04	Mijn leidinggevende legt de nadruk op collectieve doelen.
TraLei05	Mijn leidinggevende spreekt optimistisch en enthousiast en zorgt voor een prettig werkklimaat.
TraLei06	Mijn leidinggevende brengt belangrijke onderwerpen onder de aandacht en schept bewustzijn over belangrijke issues.
TraLei07	Mijn leidinggevende stimuleert verschillende standpunten en manieren van werken.
TraLei08	Mijn leidinggevende zorgt voor verschillende perspectieven.
TraLei09	Mijn leidinggevende wijst op nieuwe manieren van werken.
TraLei10	Mijn leidinggevende heeft aandacht voor verschillen tussen individuen.
TraLei11	Mijn leidinggevende legt de nadruk op mijn sterke aspecten.
TraLei12	Mijn leidinggevende heeft aandacht voor individuele groei en ontwikkeling en stelt zich op als mentor/coach

De codes voor psychologisch contract fulfillment (WGF) zijn identiek aan de codes van de werkgeversverplichtingen (WGV).

De codes voor psychologische contractbreuk (PCB) kunnen worden gegenereerd door de codes van psychologisch contract fulfillment te hercoderen middels het volgende commando:

```
RECODE WGF_Inh1 WGF_Inh2 WGF_Inh3 WGF_Inh4 WGF_Inh5 WGF_Inh6 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO PCB_Inh1 PCB_Inh2 PCB_Inh3 PCB_Inh4 PCB_Inh5 PCB_Inh6.
EXECUTE.
RECODE WGF_Lbo1 WGF_Lbo2 WGF_Lbo3 WGF_Lbo4 WGF_Lbo5 WGF_Lbo6 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO PCB_Lbo1 PCB_Lbo2 PCB_Lbo3 PCB_Lbo4 PCB_Lbo5 PCB_Lbo6.
EXECUTE.
RECODE WGF_Soc1 WGF_Soc2 WGF_Soc3 WGF_Soc4 WGF_Soc5 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO PCB_Soc1 PCB_Soc2 PCB_Soc3 PCB_Soc4 PCB_Soc5.
EXECUTE.
```

RECODE WGF_Org1 WGF_Org2 WGF_Org3 WGF_Org4 WGF_Org5 WGF_Org6 WGF_Org7
WGF_Org8 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO PCB_Org1 PCB_Org2 PCB_Org3 PCB_Org4
PCB_Org5 PCB_Org6 PCB_Org7 PCB_Org8.

EXECUTE.

RECODE WGF_Wpb1 WGF_Wpb2 WGF_Wpb3 WGF_Wpb4 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) IN
TO PCB_Wpb1 PCB_Wpb2 PCB_Wpb3 PCB_Wpb4.

EXECUTE.

RECODE WGF_Bel1 WGF_Bel2 WGF_Bel3 WGF_Bel4 WGF_Bel5 WGF_Bel6 (1=5) (2=4) (3=
3) (4=2) (5=1) INTO PCB_Bel1 PCB_Bel2 PCB_Bel3 PCB_Bel4 PCB_Bel5 PCB_Bel6.

EXECUTE.

Tot slot moeten de invers gestelde items worden gehercodeerd. Dit kan middels het
volgende commando:

RECODE Schend1 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Schend1r.

EXECUTE.

RECODE Schend3 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Schend3r.

EXECUTE.

RECODE Schend5 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Schend5r.

EXECUTE.

RECODE Af.bet3 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Af.bet3r.

EXECUTE.

RECODE Af.bet6 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Af.bet6r.

EXECUTE.

RECODE Af.bet7 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Af.bet7r.

EXECUTE.

RECODE Verl.In1 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO VerlIn1r.

EXECUTE.

RECODE Verl.In6 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO VerlIn6r.

Bijlage 7. Overzicht gebruikte journals

Top-3 gebruikte journals

Name journal	#	ISSN	EJL-classification*
Journal of Organizational Behavior	14	0894-3796	P
Academy of Management Journal	10	0001-4273	STAR
Journal of Applied Psychology	9	0021-9010	STAR

Tabel B7.1. Top-3 gebruikte journals

"The Primary Set (P journals) contains the best journals in the field of management. There is a list of such journals that cover the entire field of research in management, and there are lists for each of the domains represented in ERIM research programmes.

A subset of the journals in the Primary Set, the so called P journals (or STAR journals), is considered to contain the absolute top ones among the best journals in the field. These P* journals are widely considered as truly distinctive." (ERIM, 2020).*

Totaaloverzicht gebruikte journals (in alfabetische volgorde)

- Academy of Management Annals
- Academy of Management Journal
- Administrative Science Quarterly
- American Journal of Sociology
- American Sociological Review
- Applied Psychology
- Bestuurswetenschappen
- European Journal of Work and Organizational Psychology
- Gedrag en Organisatie
- Human Relations
- Human Resource Management
- Human Resource Management Review
- International Journal of Business Administration
- International Review of Administrative Sciences
- Journal for the Theory of Social Behaviour
- Journal of Applied Management Studies
- Journal of Applied Psychology

-
- Journal of Applied Social Psychology
 - Journal of Business and Psychology
 - Journal of Business Ethics
 - Journal of Management
 - Journal of Management Studies,
 - Journal of Managerial Psychology
 - Journal of Occupational and Organizational Psychology
 - Journal of Occupational Psychology
 - Journal of Organizational Behavior
 - Journal of Vocational Behavior
 - Organizational Behavior and Human Decision Processes
 - Personnel psychology
 - Public Administration Review
 - Public Management Review
 - Public Personnel Management
 - South African Journal of Psychology
 - The Academy of Management Review
 - The Leadership Quarterly
 - Tijdschrift voor HRM

Bijlage 8. Index van figuren

	Figuren	Pag.
1.1	Opbouw van dit verslag	
1.1	Conceptueel model	6
2.1	Waargenomen gedrag en acceptatie- en tolerantiegrenzen van het psychologisch contract: balanceren (Schalk & Freese, 1997, p. 116)	14
2.2	De ontwikkeling van schending van het psychologisch contract (Morrison & Robinson, 1997, p. 232)	16
4.1	Waarden van de correlatiecoëfficiënt	32
4.2	PROCESS-macro model 4 (Hayes, 2013)	35
4.3	PROCESS-macro model 1 (Hayes, 2013)	37
4.4	PROCESS-macro model 6 (Hayes, 2013)	41
4.5	Significante mediërende effecten visueel weergegeven	42
4.5	Spreidingsdiagram arbeidsduur vs. leeftijd	43
5.1	Significante mediërende effecten visueel weergegeven	48

Tabel B8.1. Index van figuren

Bijlage 9. Index van tabellen

	Tabellen	Pag.
2.1	Contractueel continuüm (Rousseau, 1990, p. 390)	7
2.2	Typen psychologisch contract (Rousseau, 1995, p. 98)	8
2.3	Uitwisselrelaties (Shore & Barksdale, 1998, p. 734)	10
2.4	Bronnen van gepercipieerde disbalans (Rousseau, 1995, p. 113)	10
2.5	De vijf kenmerken van het psychologisch contract (Morrison D. E., 1994, p. 355)	12
2.6	Reacties op psychologische contractbreuk (Rousseau, 1995, p. 135)	15
3.1	Plaats van onderzoeksgroep in het Landelijk Functiehuis Nationale Politie	26
3.2	Verantwoording steekproefopbouw	27
3.3	Demografische gegevens van de respondenten	28
3.4	Overzicht afhankelijke en onafhankelijke variabelen	30
4.1	Correlatietabel schalen m.b.t. psychologische contractbreuk incl. overige (controle)variabelen	33
4.2	Extract uit correlatietabel hypothesen met betrekking tot hypothesen 1, 2, 3 en 4	34
4.3	Uitkomsten analyse hypothese 3 (gecorrigeerd met effect controlevariabelen)	37
4.4	Uitkomsten analyse hypothese 4 (gecorrigeerd met effect controlevariabelen)	38
4.5	Uitkomsten algemene toetsing model (gecorrigeerd met effect controlevariabelen)	38
4.6	Uitkomsten regressieanalyse hypothesen (gecorrigeerd met effect controlevariabelen en toevoeging extra variabele)	39
4.7	Uitkomsten regressieanalyse hypothesen (gecorrigeerd met effect controlevariabelen en toevoeging extra variabele als mediator)	40
4.8	Correlatietabel schalen m.b.t. werkgeversverplichtingen incl. overige (controle)variabelen	43
4.9	Uitkomsten items verloopintentie	46
5.1	Uitkomsten hypothesen 1 tot en met 4	47
5.2	Uitkomsten hypothesen 5 en 6	48

Tabel B9.1. Index van tabellen hoofdstukken

	Tabellen	Pag.
B3.1	Uitkomsten items inhoud van het werk	67
B3.2	Uitkomsten items inhoud van het werk - fulfillment	67
B3.3	Uitkomsten items loopbaanontwikkeling	67
B3.4	Uitkomsten items loopbaanontwikkeling - fulfillment	68
B3.5	Uitkomsten items sociale sfeer	68
B3.6	Uitkomsten items sociale sfeer - fulfillment	68
B3.7	Uitkomsten items organisatiebeleid	69
B3.8	Uitkomsten items organisatiebeleid - fulfillment	69
B3.9	Uitkomsten items werk-privé balans	69
B3.10	Uitkomsten items werk-privé balans - fulfillment	70
B3.11	Uitkomsten items beloningen	70
B3.12	Uitkomsten items beloningen - fulfillment	70
B3.13	Uitkomsten items werknemersverplichtingen: in-rol gedrag	71
B3.14	Uitkomsten items werknemersverplichtingen: extra-rol gedrag	71
B3.15	Uitkomsten items affectieve betrokkenheid	72
B3.16	Uitkomsten items schending van het psychologisch contract	72
B3.17	Uitkomsten items verloopintentie	73
B3.18	Uitkomsten items transformationeel leiderschap	73
B4.1	Correlatietabel volledig	74
B5.1	Overzicht PROCESS-analyses	75
B7.1	Top-3 gebruikte journals	95
B8.1	Index van figuren	97
B9.1	Index van tabellen hoofdstukken	98
B9.2	Index van tabellen bijlagen	98

Tabel B9.2. Index van tabellen bijlagen

Trefwoordenregister

A

affectieve betrokkenheid 18, 19, 30

B

balans 9, 10

beliefs 7

individual 7

betrokkenheid 4

affectieve betrokkenheid 18

continuerende betrokkenheid 18

normatieve betrokkenheid 18

betrouwbaarheid 32

C

causale ketting 47

conceptueel model 5

conclusie 47

contracten 7

gespecificeerd 8

niet gespecificeerd 8

vormen 7

controlevariabelen 32

correlatietabel 33

Cronbach's alpha 32

D

disbalans 10

contractbreuk 10

onopzettelijk 10

verstoord 10

discussie 47

E

expectations 7

H

hypothesen 6, 47, 48

I

implicit and unspoken 7

individuele perceptie 12

L

leader-member-exchange (LMX) 4, 23

Likertschaal 29, 30

limitaties 50

M

mediërend effect 35

moderend effect 37

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 29, 30

N

normatief contract 12

nulmeting 50

O

onderzoeksgroep 26

P

Pearson-correlatie 32

praktische bijdrage 49

PROCESS-macro 35, 37, 41

psychologisch contract

definitie	11
<i>fulfillment</i>	13
gebalanceerd	8
inhoud	11
meetmethoden	13
relationeel	8
transactioneel	8
transitioneel	8
<i>under-fulfillment</i>	13
psychologische contractbreuk	10, 13, 14, 15, 16, 30
accepteren	15
balans herstellen	18, 49
bespreekbaar maken	15
<i>breach</i>	16
eerlijke uitleg	24
elementen voor bepaling schending	25
EVLN-framework	19
intensiveringsproces	24
negeren	15
tolerantiegrenzen	14
p-waarde	32, 34
<i>probability</i>	34

R

reciprociteit	
<i>exchange ideology</i>	18
reciprociteitsregels	24
heteromorf	10
homeomorf	10
' <i>tat for tat</i> '	10
terugbetalen	24, 25
' <i>tit for tat</i> '	10
regressieanalyse	
multipele regressieanalyse	34, 35
regressiecoëfficiënt	34
ruilrelatie	
<i>social exchange theory</i>	4, 9, 17, 19, 23, 48
sociale ruilrelatie	4, 9

S

schending van het psychologisch contract	15, 16, 29
emotionele en affectieve gevoelens	16
sociale afweging	17
<i>violations</i>	16
seriële mediatie	40, 41, 49

<i>social exchange theory (SET)</i>	4, 9, 17, 19, 23, 28
<i>leader-member-exchange (LMX)</i>	4, 23
<i>standard error</i>	34

T

<i>test statistic</i>	34
theoretische relevantie	49
Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst	15, 29
toetsingsgrootheid	34
tolerantiegrenzen	14, 24
transformationeel leiderschap	3, 21, 30, 49, 51
charisma	21
geïdealiseerde invloed	21
<i>idealized influence</i>	21
<i>inspiration</i>	22
inspirerende motivatie	22
<i>intellectual stimulation</i>	22
transformationele leiders	21
vertrouwen	21, 25, 31

V

validiteit	32
externe validiteit	50
variabelen	30, 34
afhankelijke variabele	30
onafhankelijke variabele	30
verlooptentent	14, 16, 17, 30, 48
<i>turnover intention</i>	20
verplichtingen	3, 7, 10
werkgeversverplichtingen	9, 10, 11, 29
werknemersverplichtingen	9
vertrouwen	10, 12, 15, 23, 25, 49
vertrouwensbreuk	1, 49
verwachtingen	3, 7

W

wederkerigheid	9, 10, 21
middelen	10
Werkgeversverplichtingen	9, 10, 11, 29
werknemersverplichtingen	
extra-rol gedrag	12, 20, 29, 44
in-rol gedrag	12, 29, 44
<i>Organization Citizen Behavior (OCB)</i>	12, 13, 24

