



**Waarom is transformationeel leiderschap effectief bij  
het verhogen van arbeidstevredenheid en  
het verlagen van overstap intentie  
van frontlinie staf  
in een veranderende dienstverlenende omgeving?**

**Afstudeerscriptie**

Olga van Schaik

Studentnummer 442412

Rotterdam School of Management

Parttime Master Bedrijfskunde

Erasmus Universiteit Rotterdam

**Begeleider: prof. dr. Marius van Dijke**

**Tweede lezer: prof. dr. Lucas Meijs**

25 oktober 2017

Thank you for everything. My last ask is the same as my first. I'm asking you to believe – not in my ability to create change, but in yours.

Barack Obama

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die bronnen waar naar wordt verwezen in de tekst en die worden genoemd bij de bronnen of de referenties. De inhoud is daarom geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inhoud

Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding .....	6
1.1. Probleemschets .....	6
1.2. Probleemstelling.....	7
1.2.1. Centrale onderzoeksvraag.....	7
1.2.2. Conceptueel onderzoekmodel .....	8
1.3. Focus van het onderzoek en doelgroep .....	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader en empirische bevindingen.....	10
2.1 Theoretisch kader.....	10
2.1.1. Transformationeel Leiderschap (TFL).....	10
2.1.2. Afhankelijke variabelen (AV's) arbeidstevredenheid en overstap intentie en de relatie met TFL .....	15
2.1.3. Verklarende variabelen (VV's) empowerment en organisatiebetrokkenheid en de relatie met TFL en met Afhankelijke Variabelen (AV's) .....	16
2.2 Empirische bevindingen en Hypotheses .....	19
2.2.1. Relatie TFL met AV's arbeidstevredenheid en overstap intentie.....	19
2.2.2. Relatie Empowerment met AV's arbeidstevredenheid en overstap intentie .....	20
2.2.3. Relatie Organizeatiebetrokkenheid met AV's arbeidstevredenheid en overstap intentie ...	21
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodiek.....	23
3.1 Kwantitatief onderzoek .....	23
3.2 Vragenlijst.....	23
3.3 Onderzoekspopulatie .....	25
3.4 Onderzoeksmethode .....	25
3.5 Validiteit .....	26
3.6 Betrouwbaarheid.....	26
3.7 Basis van de analyse .....	27
Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek.....	28
4.1 Demografische gegevens van de respondenten .....	28
4.2 Correlatieanalyse.....	28
4.3 Regressieanalyse .....	28
4.4 Mediatieanalyse .....	31
4.5 Resultaten hypothesen .....	32
Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie .....	35
5.1 Samenvatting van de conclusies van het onderzoek .....	35
5.2 Discussie .....	35

5.3 Theoretische implicaties.....	35
5.4 Praktische implicaties.....	36
5.5. Limitaties .....	38
5.6 Aanbevelingen voor de praktijk .....	38

Noot van de auteur: waar de mannelijke vorm wordt gehanteerd wordt uiteraard ook de vrouwelijke vorm bedoeld.

One day or day one. You decide.

Met dank aan mijn echte helden en mijn intellectual powerhouses. Op vriendschappen!

## Samenvatting

Deze scriptie is erop gericht inzicht te geven in de vraag waarom transformationeel leiderschap effectief is bij het verhogen van arbeidstevredenheid en verlagen van de overstap intentie van frontlinie staf in een veranderende dienstverlenende organisatie. Met dat doel is ook kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder het cabinepersoneel van een luchtvaartmaatschappij.

In theoretische termen is onderzocht wat het transformationeel leiderschapsmodel inhoudt, wat het beoogt, welk effect het heeft op niet alleen de leider, maar ook op de volger, het team en de organisatie en wat het onderliggend mechanisme is om die effecten te verklaren. Aangehouden is dat op deze grond relaties verwacht kunnen worden tussen transformationeel leiderschap met de afhankelijke variabelen arbeidstevredenheid en overstap intentie als ook relaties tussen de verklarende, mediërende, variabelen empowerment en organisatiebetrokkenheid met de afhankelijke variabelen. Literatuuronderzoek laat zien dat deze relaties ook empirisch gestaafd worden zodat een drietal hypothesen opgesteld konden worden. De eerste hypothese laat zien dat transformationeel leiderschap de afhankelijke variabelen beïnvloedt; de tweede stelt dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en de afhankelijke variabelen wordt gemedieerd door empowerment; de derde dat deze relatie wordt gemedieerd door organisatiebetrokkenheid.

Deze hypothesen zijn getoetst aan de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek. Voor alle drie werd een positieve bevestiging gekregen. Dat wil zeggen dat de in praktijk gebrachte transformationeel leiderschapsstijl niet alleen effectief blijkt waar het verhoging van arbeidstevredenheid van het cabinepersoneel betreft maar ook het effect bevestigt op verlaging van hun overstap intentie. Zowel empowerment als organisatiebetrokkenheid beïnvloeden arbeidstevredenheid en overstap intentie, maar deze relatie is het meest uitgesproken tussen organisatiebetrokkenheid en overstap intentie. Als onderliggende mechanisme van het effectief functioneren van deze relaties blijken de cultuur binnen de organisatie, identificatie met de organisatie en onderlinge steun en vertrouwen tussen leider en medewerker een belangrijke rol te spelen.

### Gebruikte Terminologie

De ondersteunende literatuur voor deze scriptie is veelal uitgegeven in de Engelse taal. Voor een aantal centraal staande begrippen in deze scriptie heb ik gepoogd een acceptabele, begrijpelijke en compacte Nederlandse vertaling te hanteren. Dat lukte niet altijd. Zo zijn begrippen als Empowerment, Perceived Organisational Support (POS), Inflight Services en High Performance Organisation (HPO) onvertaald gebleven. Voor andere begrippen heb ik de volgende oplossingen gehanteerd:

Transformational Leadership	: Transformationeel Leiderschap (TFL)
Organisational Commitment	: Organiseatiebetrokkenheid
Job satisfaction	: Arbeidstevredenheid
Turnover intention	: Overstap intentie
Dependent Variable (DV)	: Afhankelijke variabele (AV)
Frontline staff	: Frontlinie staf

## Hoofdstuk 1 Inleiding

De vraag is waarom transformationeel leiderschap effectief is om arbeidstevredenheid te verhogen en overstap intentie van frontlinie staf te verlagen in een snel veranderende dienstverlenende omgeving. Omdat ik werkte binnen een dienstverlenende omgeving, te weten een luchtvaartmaatschappij in tijden van grote veranderingen, heb ik besloten om in deze masterscriptie bedrijfskunde de effecten van leiderschap daar te onderzoeken en te beschrijven.

### 1.1. Probleemschets

Iedere luchtvaartmaatschappij is, in de tradities van de burgerluchtvaart, verwickeld in een vrijwel permanente concurrentiestrijd, niet alleen om te overleven maar ook om te excelleren. Het aantal reiziger-kilometers is de laatste jaren enorm gestegen en tegelijkertijd is het aantal medewerkers sterk gedaald. Lage ticketprijzen tegen hoge eisen van de klant zetten alle luchtvaartmaatschappijen onder druk.

Klanttevredenheid is vanzelfsprekend één van de belangrijke criteria die in het beleid van een dienstverlenend bedrijf gehanteerd worden. ‘Het beste uit jezelf halen’ vormt een belangrijk uitgangspunt, zeker ook met betrekking tot het cabinepersoneel. De gedachte van de organisatie is dat wanneer mensen het beste uit zichzelf kunnen halen er gemotiveerder gewerkt wordt. Een medewerker die zich gewaardeerd voelt zal meer gemotiveerd zijn werk uitoefenen. De hoge arbeidstevredenheid kan mede bijdragen aan een hogere klanttevredenheid. Het cabinepersoneel als frontlinie staf heeft hier een belangrijke rol in het realiseren van passagierswaardering en klantloyaliteit, omdat die het rechtstreekse contact heeft met de passagier, de klant.

Ik ben ooggetuige geweest van de afnemende betrokkenheid van het personeel bij deze veranderende organisatie. Veranderingen hebben effecten gehad op de werkdruk van cabinepersoneel, die op zijn beurt weer een effect had op zulke factoren als loyaliteit, fysieke werkdruk, emoties. Voorheen waren vliegtijden langer, was er na iedere vlucht meer rusttijd en was het reisverlof verhoudingsgewijs langer. Inmiddels zijn er veel korte omlopen (tijd tussen vertrek en terugkeer in de thuishaven) en zijn de vliegtijden verkort door inzet van efficiëntere, tot langere afstanden vliegen in staat zijnde toestellen. Er wordt met steeds minder personeel aan boord gewerkt, hetgeen een hogere werkdruk betekent. Extra inspanning aan boord gecombineerd met tijd- en seizoenverschillen die steeds korter op elkaar volgen leggen een fysieke druk op het cabinepersoneel. Vanuit het bedrijf wordt gestreefd naar verjonging van het oudere personeelsbestand. Daarnaast spelen ook nog emoties een grote rol: er is het gevoel dat er veel comfort van het cabinepersoneel is afgenomen en het verzuimbeleid wordt als strikter ervaren. Het cabinepersoneel heeft het gevoel niet meer toe te komen aan het kunnen verlenen van een optimale service aan de klant.

Al bij al heeft dit geleid tot een afnemende betrokkenheid van het cabinepersoneel en teruglopende loyaliteit met het bedrijf. Er lijkt een sfeer van berusting te hangen (“we hebben wel vaker besparingsrondes meegemaakt, deze komen we ook wel door”). Het bedrijf zit aan de vooravond van een structurele verandering naar een zogenaamde High Performance Organisation (HPO) die beweegt naar een slankere, goedkopere, meer wendbare, lerende en excellente organisatie.

Er zijn verscheidene transformatie projecten gestart, waaronder HPO, om deze structurele veranderingen te realiseren. In dit proces wordt gewerkt aan zowel de 'harde' kant van de organisatie, de structuur, als aan de 'zachte' kant, de arbeidscultuur en het gedrag van de medewerker.

## 1.2. Probleemstelling

Waarom is dit alles waard om te onderzoeken? De afdeling Inflight Services, waar het cabinepersoneel werkzaam is, zal snel moeten groeien naar een omgeving waarin grote veranderingen vorm moeten krijgen. Hoge verwachtingen zullen gesteld worden aan het personeel dat rechtstreeks contact heeft met de reiziger, de klant die straks zijn mening zal vormen en verspreiden over zijn ervaringen met het bedrijf als zodanig.

Arbeidstevredenheid van personeel wordt weerspiegeld in de kwaliteit van de geleverde diensten en is daarom in sterke mate gekoppeld aan klanttevredenheid en aan de doelen van het dienstverlenende bedrijf. Het is dan ook van belang om de relatie te onderzoeken tussen management(stijl) en arbeidstevredenheid. Van Sas (2016) geeft aan dat mensen die klantcontact hebben het verschil maken en feeling dienen te hebben met de persoon tegenover zich. Zij dienen het gedachtengoed van het bedrijf in hun DNA te hebben en moeten heel goed aan kunnen voelen wanneer ze aan de klantverwachting *voldoen* en wanneer ze deze *overtreffen*.

Vervolgens dienen zij de empowerment te krijgen om zelf beslissingen te mogen nemen. Van Sas (2016) geeft een bedrijf als Jumbo als voorbeeld waar medewerkers bevoegdheden hebben om klantverwachting te overtreffen. Medewerkers die signalen van klanten opvangen en daarop in weten te spelen leveren contente klanten op. In deze snel veranderende, dienstverlenende omgeving, zowel statisch als dynamisch van aard, is bij Inflight Services sprake van afname van de arbeidstevredenheid. Er zou ook een verwachting kunnen zijn van een stijging van de overstap intentie van die groep personeel die het dichtst bij de klant staat. Van deze stijging is overigens nog niets waargenomen.

Er bestaat een kloof tussen het management en het cabinepersoneel van de afdeling Inflight Services, deels ontstaan door een autocratische manier van aansturing in het verleden. Het teruglopend vertrouwen tussen personeel en management behoeft herstel en de vraag is nu eigenlijk hoe te sturen naar meer betrokkenheid en zeggenschap door het scheppen van meer vertrouwen in het management.

### 1.2.1. Centrale onderzoeksvraag

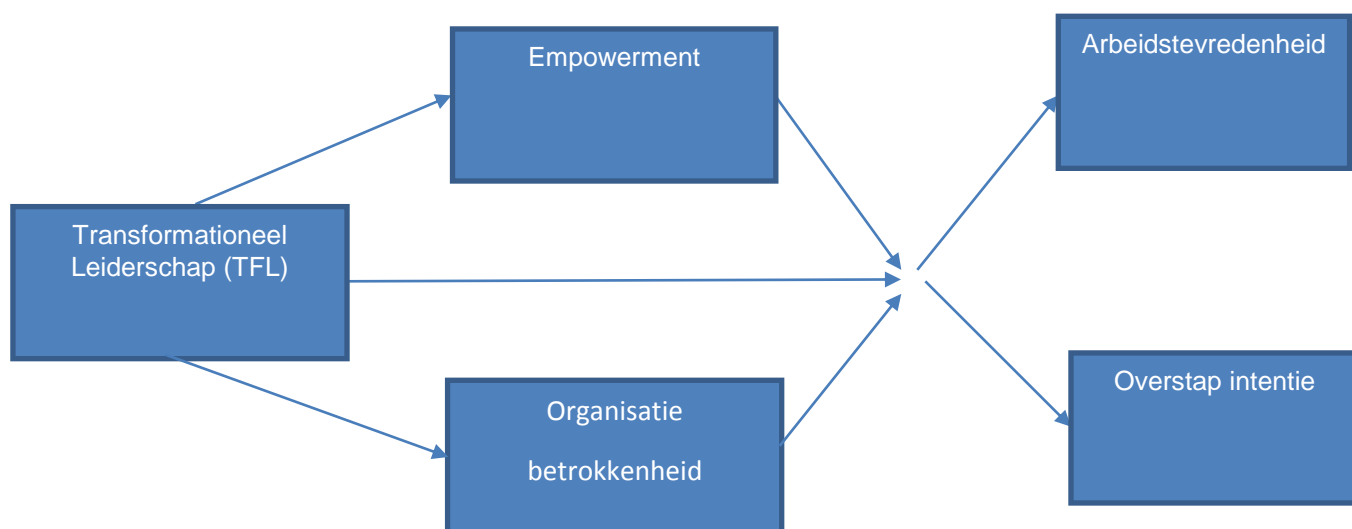
Waarom is transformationeel leiderschap effectief bij het verhogen van arbeidstevredenheid en het verlagen van overstapintentie van frontlinie staf in een veranderende dienstverlenende omgeving?

In dit onderzoek wordt onderzocht waarom Transformationeel Leiderschap (TFL) als gehanteerde leiderschapsstijl effectief is met betrekking tot het verhogen van de arbeidstevredenheid en het verlagen van de overstap intentie van cabinepersoneel. Hierbij helpen empowerment en organisatiebetrokkenheid uit te leggen waarom leiderschap al of niet een effect heeft op het doel, een hoge arbeidstevredenheid en een lage overstap intentie.

Voor dit onderzoek vraag ik mij af hoe de medewerkers de door hen gepercipieerde leiderschapsstijl ervaren met betrekking tot hun arbeidstevredenheid en overstap intentie. Daarom besteed ik niet alleen aandacht aan de theoretische achtergronden van transformationeel leiderschap, maar ook aan de onderliggende vraag hoe dat type leiderschap nu eigenlijk zijn effect bereikt.

### 1.2.2. Conceptueel onderzoekmodel

Om een beeld te krijgen van het onderzoek is een model opgesteld waarin doel en middelen zichtbaar worden gemaakt. Het (transformationeel) leiderschap is gericht op verhoogde arbeidstevredenheid en verlaagde overstap intentie dat geëffectueerd kan worden via empowerment en organisatiebetrokkenheid.



In dit model is transformationeel leiderschap de onafhankelijke variabele (OV). Empowerment en organisatiebetrokkenheid zijn mediators, de verklarende variabelen (VV), die helpen uit te leggen waarom leiderschap een effect heeft op arbeidstevredenheid en overstap intentie. Arbeidstevredenheid en overstap intentie zijn de afhankelijke variabelen (AV).

*Transformationeel Leiderschap* is gericht op het stimuleren van prestaties van de individuele medewerker en daarmee de prestaties van de gehele organisatie. Dit wordt verwezenlijkt door medewerkers actief deelgenoot te maken in het gedachtegoed en de ontwikkeling van de organisatie door een leider die zijn medewerkers inspireert voor zijn visie. Deze manier van leiderschap is nauw verweven met het voldoen aan een behoefte van de medewerkers om zich te ontwikkelen en beter te worden in wat men kan, zeker wanneer er sprake is van onzekerheid binnen een organisatie. Transformationeel leiderschap kan dan ook goed tot zijn recht komen binnen organisaties die zich in tijden van verandering bevinden en daarmee gepaard gaande onzekerheid.

*Empowerment* heeft twee kanten: De empowering leider richt zich op het aanmoedigen van een proactieve houding vol zelfvertrouwen onder volgers en geeft het gevoel van persoonlijke kracht. De empowered volger heeft een versterkt geloof in eigen kunnen, het geloof in het kunnen van de groep, en het geloof in zijn/haar waarde en competentie als lid van een organisatie (Kark et al.,2003).



*Organisatiebetrokkenheid* wordt door Meyer et al. (1991) omschreven als een psychologische link tussen de medewerker en de organisatie, waardoor het onwaarschijnlijker is dat de medewerker de organisatie vrijwillig verlaat.

Voor het begrip *arbeidstevredenheid* wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de definitie van Locke (1976). Hij stelde de definitie van arbeidstevredenheid op die in organisatie onderzoek het vaakst gehanteerd wordt (Judge et al., 2008). Locke omschrijft *arbeidstevredenheid* als een plezierig of positief emotioneel gevoel dat iemand heeft als gevolg van de waardering die hij krijgt voor zijn baan of het werk dat hij doet.

Wanneer gesproken wordt over *overstap intentie* kan vrijwillige of onvrijwillige overstap intentie bedoeld worden. In deze scriptie en in dit onderzoek richt ik me op vrijwillige overstap intentie

De concepten zoals gehanteerd in dit onderzoek en hun onderlinge relaties met empirische bevindingen worden besproken in het theoretisch kader in Hoofdstuk 2.

### 1.3. Focus van het onderzoek en doelgroep

Het onderwerp wordt afgebakend tot frontlinie staf en specifiek tot het cabinepersoneel van de afdeling Inflight Services. Deze categorie medewerkers staat het langst in contact met de klant en vormt daarmee voor het leiderschap een belangrijke doelgroep. Het cabinepersoneel vormt de grootste groep medewerkers (bijna 10.000 personen, ruim 30% van het gehele bedrijf), die tevens een visitekaartje zijn van het bedrijf. Omdat juist deze groep direct klantcontact heeft kan deze groep in staat zijn de klanttevredenheid in de praktijk verhogen.

Deze medewerkers ondervinden de overgang naar een zogenaamde High Performance Organisation (HPO) en alle veranderingen die daarbij om de hoek komen kijken aan den lijve. Er wordt op hen een groot beroep gedaan op hun aanpassingsvermogen in sterk veranderende omstandigheden. Aan de ene kant worden taken uitgevoerd via vaste procedures en een vooraf bepaald tijdsplan; het pakket van handelingen aan boord is in die zin als statisch te omschrijven. Aan de andere kant vergt het werk aan boord, gezien de sterke variatie in de aard van de passagiersbezetting en ook in de collega's, een sterk wisselende dynamische benadering.

De vraag is of de transformationele leiderschapsstijl voldoende invloed heeft op de arbeidstevredenheid en de overstap intentie van deze frontlinie staf, specifiek het cabinepersoneel, juist nu binnen de organisatie door de invoering van het HPO twee stappen ondernomen worden: enerzijds een scherp bezuinigingsbeleid en anderzijds het streven naar excellentie naar de klant toe. Dit proces moet verwezenlijkt worden terwijl de dagelijks leidinggevende en de medewerker relatief weinig contact ervaren. Cabinepersoneel is op de route. Om oogcontact (dus los van bellen en mailen) met de dagelijks leidinggevende te kunnen krijgen, dient er een afspraak op diens kantoor te worden gemaakt, waarbij de dagelijks leidinggevende kantoortijden hanteert.

### 1.4 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in een omgeving die zich in een sterk veranderingsproces bevindt en waar arbeidstevredenheid en overstap intentie belangrijke resultaten zijn van het

leiderschap van de organisatie. Het betreft hier een doelgroep die nog maar betrekkelijk kort in dienst is en nog niet eerder blootgesteld is geweest aan organisatieveranderingen. Naast empowerment is organisatiebetrokkenheid een mediator tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid en overstap intentie. Het theoretisch deel van dit scriptieonderzoek (Hoofdstuk 2) laat zien dat transformationeel leiderschap, gemedieerd door psychologische empowerment, in relatie staat met organisatie identificatie, het op één lijn komen van individuele waarden met die van de organisatie. Dit heeft op zijn beurt weer een verband met (affectieve) organisatiebetrokkenheid, gemedieerd door Perceived Organisational Support, (POS), de ervaring van het individu met de mate waarin de organisatie zijn bijdrage waardeert en zorgt voor zijn welzijn. In dat leiderschapsproces spelen dus zulke factoren als organisatie identificatie en POS een belangrijke rol. Van een omgeving zoals hierboven omschreven is betrekkelijk weinig informatie voorhanden waar het specifiek de relatie betreft tussen leiderschap en arbeidstevredenheid en overstap intentie in een dergelijke omgeving.

## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader en empirische bevindingen

In dit hoofdstuk wordt transformationeel leiderschap geanalyseerd in termen van wat het beoogt, hoe het individu en organisatie beïnvloedt, welk effect het heeft, en waarom het eigenlijk dat effect heeft. Relaties worden onderzocht tussen transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie van medewerkers. Beschouwd worden de rol van de empowering leider en zijn effect op de empowerment en organisatiebetrokkenheid van zijn volgers en de effecten op hun arbeidstevredenheid en overstap intentie. Concepten zoals gehanteerd in dit onderzoek worden gedetailleerd besproken en de verschillende hypothesen van deze scriptie worden ondersteund in een theoretisch kader en met empirische bevindingen.

### 2.1 Theoretisch kader

#### 2.1.1. Transformationeel Leiderschap (TFL)

Transformationeel leiderschap heeft zijn wortels in het onderzoek naar charismatisch leiderschap (Smith et al, 2004). Een vroeg model van charismatisch leiderschap is gelieerd aan het werk van Max Weber die een leider omschreef als een charismatisch persoon die macht uitoefent door de identificatie met en het geloof in de persoonlijkheid van de leider door de volgelingen. Graham (1991) vergeleek in haar onderzoek de charismatische autoriteit, transformationeel leiderschap en betoogde dat charismatisch leiderschap de theoretische onderbouwing vormt voor dit leiderschapsmodel.

##### 2.1.1.1. Het TFL model, wat is het?

Het model van Bass & Avolio (1994) wordt vaak toegepast bij een sterk veranderende organisatie.

Volgens Bass & Avolio (1994) is transformationeel leiderschap gebaseerd op vier componenten (de 4 I's) en gericht op het stimuleren van betere prestaties van de individuele medewerker. De transformationele leider streeft ernaar het volle potentieel van zijn medewerkers te ontwikkelen en te benutten. Hij doet dat door hen te inspireren, door zelf het goede voorbeeld te geven, intellectueel uit te dagen en hen persoonlijk aandacht te geven. Bass & Avolio (1994) hebben een model ontwikkeld dat deze elementen omvat, kortweg omschreven als de 4 I's: inspirerende motivatie, ideale invloed, intellectuele stimulatie en individuele aandacht.

### *Inspirerende motivatie*

De transformationeel leider heeft een inspirerende invloed op zijn volgers door ze te motiveren. Hij communiceert met veel natuurlijke overtuiging en enthousiasme en weet zijn boodschap helder over te brengen. Hiermee versterkt hij het gevoel van zijn volgers een belangrijk onderdeel van een doelgericht team te zijn.

### *Ideale invloed*

De transformationeel leider heeft invloed op zijn volgers omdat hij een voorbeeld voor hen vormt. Met zijn hoge morele standaard kan er op hem gebouwd worden. Hierdoor identificeren zijn volgers zich met hem; zij vertrouwen, waarderen en respecteren hem. .

### *Intellectuele stimulatie*

De transformationeel leider heeft het vermogen zijn volgers intellectueel te prikkelen in de aanpak van hun werk. Hij spoort hen aan problemen vanuit een ander daglicht te bezien en creatief te zijn en daarmee minder conventioneel te zijn in het bedenken van nieuwe oplossingen en benaderingen. De volgers worden hierdoor uitgedaagd om nieuwe wegen te ontwikkelen en te bewandelen.

### *Individuele aandacht*

De transformationeel leider heeft aandacht voor iedere persoon zelf en diens ontwikkeling. Hij gelooft oprecht in zijn medewerkers en is hun steun en toeverlaat. Hij is in staat hun zijn persoonlijke interesse, zorgzaamheid en betrokkenheid te laten voelen.

De eerste twee componenten van TFL, *inspirerende motivatie en ideale invloed*, refereren aan leiders die volgers motiveren door inhoud en betekenis te geven aan hun werk, aan leiders waarmee de volgers zich kunnen identificeren. Deze componenten worden gezien als centraal in TFL en kunnen ook gezien worden als charismatisch leiderschap. (De Hoogh et al. 2004).

De derde en de vierde component van TFL, *Intellectuele stimulatie en Individuele aandacht*, verwijzen naar leiders die hun volgers stimuleren om vernieuwend en creatief te werk te gaan door hen voortdurend uit te dagen en te begeleiden in hun ontwikkeling. De Hoogh et al. (2004) gaven de naam 'empowerment-gericht leiderschap' aan deze twee TFL componenten.

#### 2.1.1.2. Wat beoogt TFL?

Transformationeel leiderschap beoogt het scheppen van een organisatie waarin leiders en volgers elkaar volledig vertrouwen. Zij kunnen op elkaar steunen en van elkaar leren.

Daarnaast staan zij open voor visie en nieuwe ontwikkelingen of willen zij nieuwe mogelijkheden zelf onderzoeken en uitwerken. Hierin durven zij risico's te nemen omdat zij het gevoel daarbij hebben dat hun kwaliteiten gerespecteerd worden.

Bij TFL is aanmoediging gerelateerd aan innovatie en creativiteit; een transformationeel leider zal door het aanmoedigen van innovatie en creativiteit mogelijke fouten van de volgelingen tolereren vanwege de voordelen voor de innovatieve inspanningen. Het leiderschapsinitiatief wordt sterk geassocieerd met het nemen van risico's als een noodzakelijk onderdeel van toekomstig succes, evenals de bereidwilligheid om over te stappen naar effectievere systemen en aanpakken (Smith et al., 2004).

TFL werkt wanneer een leider diens volgers inspireert om een visie te delen, hun machtigt om die visie te bereiken en de mogelijkheden beschikbaar stelt om hun volle persoonlijke potentieel te ontwikkelen. Transformationele leiders dienen als rolmodellen, ondersteunen optimisme en mobiliseren commitment even zeer als een focus op de behoefte aan groei van

de volgers (Bass, 1996; Bass & Avolio, 1988, 1994a, 1994b). Zij zullen zich meer richten op de strategische inzet van volgers om doelen te bereiken (Stone et al., 2004).

### 2.1.1.3. Welk effect heeft TFL op individu en organisatie en hoe is dat effect te verklaren?

Alhoewel er erg veel onderzoek beschikbaar is dat zegt dat TFL in een positief verband staat met organisatiebetrokkenheid in heel wat soorten organisaties en culturen (Walumbwa et al. 2005; Avolio et al., 2004; Bono et al., 2003; Walumbwa et al. 2003; Dumdum et al., 2002, Kirkpatrick et al. 1996; Koh et al, 1995) is er niet zo veel systematisch empirisch onderzoek gedaan naar het *onderliggende* mechanisme. Ik beschouw hier nu zelf vormen van Identificatie en Perceived Organisational Support (POS) in meer detail.

#### Identificatie

Kark et al.(2003) betogen dat TFL en charismatisch leiderschap hun effect minstens ten dele bereiken door het scheppen van de identificatie van de volgers met de leider (persoonlijke identificatie) en met de groep (sociale identificatie met de organisatie). De uitkomst van hun onderzoek laat zien dat TFL zowel gerelateerd is aan volgers' afhankelijkheid van hun leider als aan hun empowerment, gegeven door de leider. Het laat ook zien dat persoonlijke identificatie het verband medieert tussen TFL en volgers' afhankelijkheid van de leider, terwijl organisatie identificatie het verband medieert tussen TFL en volgers' empowerment. Organisatie identificatie houdt in dat iemand het geloof in zijn organisatie op zichzelf betreft (Pratt, 1998). Succes en mislukking van de organisatie wordt dan een persoonlijk succes of mislukking (Mael et al., 1992). De uitkomst is dan dat TFL positief gerelateerd is zowel aan volgers' persoonlijke identificatie met de leider als aan sociale identificatie met de organisatie.

TFL → organisatie identificatie → empowerment

Zhu et al.(2012) stellen dat in toenemende mate bewijs is aangedragen dat TFL een positief effect heeft op werkhouding en prestaties van volgers op zowel individueel als organisatieniveau. Toch ziet het er naar uit dat meer aandacht gegeven moet worden aan de onderliggende mechanismen en processen waarmee transformationele leiders hun invloed uitoefenen op volgers, en uiteindelijk op hun prestaties (Kark et al., 2002). In hun studie binnen een aantal verschillende industrieën onderzochten Zhu et al.(2012) de mate waarin TFL de identificatie van volgers met hun organisatie beïnvloeden. Ze vinden dat psychologische empowerment van de volgers, waaronder competentie, impact en autonomie, in ieder geval deels het effect medieerde van TFL op de identificatie van volgers met hun organisatie. De studie van Maas (2017), met onderzoek in een Nederlands bedrijf van amusementscentra op vakantieparken, draagt bij aan de literatuur over organisatie identificatie door de relaties tussen transformationeel leiderschap, strategische interne communicatie en organisatie identificatie te onderzoeken.

TFL → psychologische empowerment → organisatie identificatie

Knippenberg en Sleebos (2006) beschrijven de psychologische relatie tussen individu en organisatie in termen van identificatie en (affectieve) betrokkenheid. In hun onderzoek laten ze zien dat identificatie op unieke wijze in lijn is met het naar zichzelf-refererende aspect van organisatie-lidmaatschap, terwijl betrokkenheid op unieke wijze is gerelateerd aan organisatie ondersteuning, arbeidstevredenheid en overstap intentie. Meyer & Allen (1997) leggen de relatie tussen (affectieve) betrokkenheid en identificatie als volgt uit. Identificatie en internalisering kunnen het best beschouwd worden als mechanismen waarlangs affectieve betrokkenheid zich ontwikkelt; dat wil zeggen dat volgers' affectieve betrokkenheid met hun organisatie gebaseerd kan zijn op de wens om een bevredigende relatie op te bouwen met een organisatie (identificatie) en/of het samenvallen van doelen en waarden van het individu met de organisatie (internalisering).

Onderzoekwerk van Allen et al.(2017) laat zien dat TFL medewerkers helpt om hun organisatie te zien als maatschappelijk betrokken, hetgeen op haar beurt hun gevoel versterkt van identificatie en betrokkenheid met de organisatie.

**TFL → organisatie identificatie → affectieve organisatiebetrokkenheid**

Het verband tussen identificatie met organisatiebetrokkenheid leidt tot positieve resultaten voor werkhouding en gedrag, zoals motivatie, arbeidstevredenheid, individuele besluitvaardigheid, interactie tussen medewerkers en overstap intentie (Cheney, 1983; Scott et al., 1998). Arbeidstevredenheid en retentie vinden hun weerslag in productiviteit, efficiëntie, effectiviteit en, vervolgens, winst voor de organisatie. Ook Mokhber et al.(2015) onderzochten de relatie tussen iedere TFL component van de 4 I's met organisatie innovatie. De positieve relatie tussen TFL en organisatie innovatie werd bevestigd. Van de componenten bleken vooral inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie gerelateerd te zijn aan organisatie innovatie.

De mate waarin mensen zich identificeren met bijvoorbeeld de organisatie, het team of de leider is waardevol voor de organisatie. De effecten van TFL blijken vooral bepaald te worden door transformatie van volgers' identificaties. Horstmeier et al. (2014) voerden een meta analyse uit om een verschil te ontdekken tussen identificatie met leider en organisatie. Resultaten laten een sterker verband zien tussen TFL en relationele identificatie (i.e. leider identificatie) dan tussen TFL en collectieve identificatie (i.e. organisatie en team identificatie). Daarnaast laten ze zien dat de effecten van TFL op collectieve identificatie gemedieerd worden door leider identificatie.

**TFL →leider identificatie →collectieve organisatie / team identificatie**

### **Perceived Organisational Support (POS)**

In aansluiting op de voorgaande beschrijving van identificatie laat het onderzoek van Rhoades et al. (2001) licht schijnen op de relatie tussen (affectieve) organisatie-

betrokkenheid met arbeidstevredenheid en overstap intentie. In hun studie laten ze onderliggende verbanden zien waarin Perceived Organisational Support (POS) medieert tussen organisatie identificatie en (affectieve) organisatiebetrokkenheid. POS verhoogt de verplichting die medewerkers ervaren om te zorgen dat de organisatie zijn doelen haalt (Operationele Prestatie), verhoogt hun (affectieve) betrokkenheid bij de organisatie, en hun verwachting dat verbeterde bijdrage beloond zal worden.

**Organisatie identificatie → POS → (affectieve) organisatie betrokkenheid**

Er is veel behoefte aan een antwoord op de vragen naar het causale verband tussen TFL en zijn resultaten. De studie van García-Morales et al.(2008) volgde zulke vragen op aan de hand van onderzoek naar de invloed van kennis en innovatie als mediërende variabelen tussen TFL en prestatie.

Het *lerend vermogen* van de organisatie maakt ontwikkeling mogelijk van nieuwe vaardigheden en kennis, waardoor het vermogen van de organisatie toeneemt om effectieve acties en verbeteringen van de organisatieprestatie uit te voeren (Senge, 1990).

Verschillende studies leggen een verband tussen TFL en innovatie en kennis en laten de voordelen daarvan zien voor de organisatieprestatie (Damanpouret al., 2006; Howell et al., 1993). TFL leiders stimuleren een sfeer van vertrouwen en goede communicatienetwerken, waardoor het delen van kennis vergemakkelijkt wordt (Senge, 1990) (Argyris et al., 1996) (Senge et al., 1994). In een vergelijkbare studie analyseerden García-Morales et al.(2012) de invloed van TFL op organisatieprestatie (OP) en stelden het lerend vermogen van de organisatie en organisatieinnovatie vast als belangrijke relaties. Iscan et al.(2014) bevestigen in hun literatuuronderzoek dat TFL een effect heeft op zowel POS als innovatie. Bovendien vonden ook zij een positieve en significante relatie tussen innovatie en organisatieprestatie.

**TFL → organisatie lerend vermogen → innovatie → organisatieprestatie**

Chou (2013) betoogt dat moderne organisaties in groeiende mate afhankelijk zijn van de steun van hun medewerkers wanneer het gaat om veranderingsprocessen. Zeker geldt dit daar waar verandering nodig is om te overleven in toenemende concurrerende markt. Resultaten van de studie geven aan dat TFL niet alleen een rechtstreekse invloed heeft op de affectieve betrokkenheid van medewerkers bij het veranderingsproces, maar ook indirect bijdraagt aan hun affectieve betrokkenheid via POS en affectieve betrokkenheid bij de organisatie.

#### 2.1.1.4 Kritische kanttekeningen bij de operationele kant van TFL

Bass et al. (1985, 1996) beschrijven TFL voornamelijk in termen van het effect dat de leider heeft op zijn volgers en het gedrag dat daar bij hoort om dat effect te verwezenlijken. Bij dit alles kunnen er toch wel wat kritische kanttekeningen geplaatst worden, er van uitgaand dat in de operationele kant van TFL leiders en volgers wellicht niet altijd het patroon volgen zoals beschreven in het TFL model. Een paar voorbeelden volgen hier.

Yukl (1999) beschrijft het gevaar van *overschatting*.

Omdat de transformationeel leider gezien wordt als een voorbeeld bestaat het gevaar dat zijn werknemers hem op een voetstuk plaatsen. Wanneer dat gebeurt kan de transformationeel leider zijn eigen uitspraken voor waar aannemen. Dit kan leiden tot besluitvorming die niet meer kritisch getoetst wordt en al doende een minder positief effect kan hebben op niet alleen de bedrijfsresultaten, maar ook op de intellectuele stimulatie en individuele aandacht voor zijn medewerkers.

Ook de *culturele achtergrond* kan de werkbaarheid van TFL beïnvloeden. Spreitzer et al. (zonder datum) onderzochten of en hoe de effectiviteit van TFL afhankelijk is van de culturele waarden van een individu, met name de individuele waarde van gewoontes (met nadruk op het respect voor hiërarchie in de onderlinge betrekkingen). Onderzoek hiernaar werd gedaan onder leiders in Azië en Noord-Amerika. Uitkomsten ondersteunen het modererend effect van traditionele waarden op de relatie tussen de 4 I's en de effectiviteit van de transformationele leider.

Ook mijn onderzoek in een beperkt deel van een luchtvaartmaatschappij (Inflight Services) met leiderschap uit verschillende delen van het bedrijf (cockpit -, cabine -, grondpersoneel) kan verschillende belangen laten zien, voortkomend uit verschillende gradaties van eigen 'bedrijfs'cultuur. Ook hier zou het gemis aan 'wederzijdse beïnvloeding' merkbaar kunnen zijn/ een rol kunnen spelen.

Deze kritische kanttekeningen bij transformationeel leiderschap worden genoemd om zo een complete schets van deze vorm van leiderschap te hebben vanuit het theoretisch kader. Op grond van deze literatuur kunnen we zeggen dat transformationeel leiderschap niet altijd en niet onder alle omstandigheden de effectieve vorm bereikt die er op grond van de theorie van verwacht kan worden.

## 2.1.2. Afhankelijke variabelen (AV's) arbeidstevredenheid en overstap intentie en de relatie met TFL

### 2.1.2.1. Arbeidstevredenheid, en hoe werkt het?

Voor het begrip arbeidstevredenheid wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de in de organisatie onderzoekswereld vaak gehanteerde definitie van Locke (1976) die arbeidstevredenheid definieert als een plezierig of positief emotioneel gevoel dat iemand heeft als gevolg van de waardering die hij krijgt voor zijn baan of het werk dat hij doet. Het gaat dus verder dan alleen plezier in het werk zelf, op het moment dat dit werk wordt uitgevoerd. Dit plezier staat los van de daadwerkelijke uitvoering. Het betreft juist ook de ervaring van de werknemer die het gevoel heeft in het algemeen gewaardeerd te worden voor zijn werk.

De relatie tussen arbeidstevredenheid van medewerkers en TFL geleide organisaties wordt vaak verklaard door *onderling vertrouwen* tussen medewerker en organisatie. Vertrouwen staat dan voor de bereidheid van een partij om zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de acties van de andere partij. Het is een belangrijke factor in de beïnvloeding van interacties in de organisatie en voor het succes daar van. Caldwell et al. (2010), Dirks et al. (2002), Podsakoff et al. (1990) en Pillai et al. (1999) laten zien dat vertrouwen in de transformationele leider de effecten medieert van zijn leiderschap op de arbeidstevredenheid van zijn volgers. Braun et al. (2013) tonen aan dat TFL niet alleen in verband staat met arbeidstevredenheid maar ook met het prestatie niveau van het hele team; zij richten daarbij de aandacht op het opgewekte onderlinge vertrouwen tussen teamleden, naast het vertrouwen in de leider. Zij onderzochten de relaties tussen TFL, vertrouwen in leidinggevende en team, arbeidstevredenheid en team prestatie via multi-level analyse onder 360 medewerkers van

39 academische teams. TFL bleek positief gerelateerd aan volgers' arbeidstevredenheid op individueel en team niveau en aan team prestatie. Het verband tussen de gepercipieerde transformationeel leiderschapskwaliteit van de leider en arbeidstevredenheid werd gemedieerd door zowel vertrouwen in de leider als door vertrouwen in het team. Evenwel bleek vertrouwen in het team weer niet de relatie te mediëren tussen team perceptie van de TFL kwaliteit van de leider en team prestatie.

**TFL → vertrouwen in leider en team → arbeidstevredenheid**

#### 2.1.2.2. Overstap intentie, en hoe werkt het?

Transformationele leiders bouwen een *innovatieve organisatie cultuur*, stoelend op de aanname dat mensen te vertrouwen zijn, dat iedereen een unieke bijdrage kan leveren en dat complexe problemen behandeld kunnen worden op het laagst mogelijke organisatie niveau. Binnen deze cultuur steunt de leider zijn volgers, neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling en maakt het mogelijk voor hen om zelf een grotere verantwoordelijkheid te dragen (Bass, 1994). De mate van steun van de leider en de cohesie binnen de organisatie zijn belangrijke componenten van het succes van de organisatie. Hoe sterker een individu binding heeft met de organisatie cultuur, hoe intensiever hij deel is van de organisatie, hoe moeilijker het is voor hem om daar van te scheiden. Het zijn deze condities die geschapen worden binnen transformationeel leiderschap (Suna et al. 2016).

**TFL → organisatiecultuur → negatieve overstap intentie**

**Op theoretische gronden kunnen we dus  
verwachten dat TFL arbeidstevredenheid (door vertrouwen)  
en overstap intentie ( via organisatie cultuur) beïnvloedt**

#### 2.1.3. Verklarende variabelen (VV's) empowerment en organisatiebetrokkenheid en de relatie met TFL en met Afhankelijke Variabelen (AV's)

De verklarende variabelen van het onderzoekmodel, empowerment en organisatie betrokkenheid worden in de volgende paragrafen besproken in hun relatie met TFL en de afhankelijke variabelen arbeidstevredenheid en overstap intentie. Het onderliggende mechanisme wordt uitgelegd.

##### 2.1.3.1 Empowerment, en hoe werkt het?

Empowerment kunnen we omschrijven als het proces waarin het geloof in eigen kunnen, het geloof in het kunnen van de groep, en het geloof in zijn/haar waarde en competentie als lid



van een organisatie versterkt worden (Conger et al., 1988). Het proces tussen de empowering leider en de (psychologisch) empowered volger is gericht op het continu steun bieden aan mensen en het aanmoedigen van persoonlijke groei (Conger, 2000). De empowering leider richt zich op het aanmoedigen van een proactieve houding vol zelfvertrouwen onder volgers en geeft het gevoel van persoonlijke kracht. Wanneer een organisatie empowered is levert het hogere prestaties van de organisatie als geheel en het individu op zich (Conger et al. (1988) (Baird et al.2010). Empowerment geeft meer flexibiliteit en een organisatie kan beter inspelen op een veranderende omgeving (Mathieu et al., 2006). Konczak et al. (2000) geven aan dat empowering leiderschapsgedrag zulke aspecten omvat als het aanmoedigen van delen van informatie, de zelfsturende manier van beslissingen nemen en coaching. De empowered volger heeft een versterkt geloof in eigen kunnen, het geloof in het kunnen van de groep, en het geloof in zijn/haar waarde en competentie als lid van een organisatie. Een organisatie kan als empowered beschouwd worden wanneer medewerkers betrokken en beslissingsbevoegd zijn, zich eigenaar voelen van bepaalde taken en daar ook verantwoordelijkheid voor voelen en trots op zijn (Dew, 1997).

**TFL → empowerment**

Volgens Kanter (1979) vindt psychologische en structurele empowerment plaats wanneer voldaan wordt aan een aantal condities: er moet toegang zijn tot informatie, steun, hulpbronnen, er moet sprake zijn van (in)formele beslissingsbevoegdheid en een mogelijkheid zijn voor persoonlijke groei en promotie. Als aan deze condities voldaan wordt is er sprake van dat een medewerker zich empowered voelt. Empowered medewerkers hebben meer voldoening van hun werk (Laschinger et al., (2001), (2004); Wagner et al., (2010), meer arbeidstevredenheid (Laschinger et al., (2013) (Wong et al., (2013).

**Empowerment → arbeidstevredenheid**

*Communicatie* blijkt een unieke rol te hebben in de beïnvloeding van overstap intentie. Kim et al.(2009) laten zien dat werk-relevante communicatie een direct effect heeft op overstap intentie. Organisaties die een hoge mate van communicatie bedrijven tussen managers en medewerkers kenmerken zich door een lage overstap ratio.

**Communicatie → lagere overstap intentie**

Samenvattend gesteld heb ik in paragraaf 2.1.1.1 beschreven dat TFL betekent dat een leider diens volgers inspireert om een visie te delen, hun machtigt om die visie te bereiken en de mogelijkheden beschikbaar stelt om hun volle persoonlijke potentieel te ontwikkelen. (Bass, 1996; Bass & Avolio, 1988, 1994a, 1994b). Transformationeel leiderschap met zijn 4 I's (inspirerende motivatie, ideale invloed, intellectuele stimulatie en individuele aandacht) biedt al deze aspecten van empowerment aan de volgers, zoals het aanbieden van eigenaarschap, verantwoordelijkheid voor en uitvoering van taken, gepaard met steun,

coaching, aanmoediging, die ook leiden tot verhoogde arbeidstevredenheid en verlaagde kans op overstap intentie.

**Op deze theoretische gronden kunnen we een verband verwachten tussen TFL en empowerment en tussen empowerment en de AV's**

### 2.1.3.2 Organisatiebetrokkenheid, en hoe werkt het?

De meest aangehaalde typologie van organisatiebetrokkenheid is het driecomponenten-model van Meyer et al. (1991). Zij definiëren organisatiebetrokkenheid als een psychologische link tussen de medewerker en de organisatie, waardoor het onwaarschijnlijker is dat de medewerker de organisatie vrijwillig verlaat. Op basis van bestaande literatuur ontwikkelden zij het driecomponentenmodel dat bestaat uit drie vormen van organisatiebetrokkenheid: normatieve betrokkenheid (de medewerker voelt zich moreel betrokken bij de organisatie), continuïteits-betrokkenheid (de medewerker zet de relatie met de organisatie voort, omdat de kosten bij vertrek te hoog zijn) en de affectieve betrokkenheid (de medewerker is emotioneel betrokken bij de organisatie waar hij werkt, hij is toegewijd aan een organisatie).

In mijn onderzoek verwijs ik met organisatiebetrokkenheid naar de Affectieve Organisatiebetrokkenheid. Torka (2003) beschrijft affectief betrokken medewerkers als affectief betrokken medewerkers die sympathie hebben voor bepaalde werk-gerelateerde zaken, bijvoorbeeld 'Ik vind mijn werk leuk' en 'Ik heb het gezellig met mijn collega's'. Ze continueren hun relatie met bepaalde werk-gerelateerde aspecten, bijvoorbeeld hun beroep, hun werk of de organisatie, omdat ze het leuk vinden om daarbij betrokken te zijn. Binnen affectieve betrokkenheid van medewerkers kan onderscheid worden gemaakt in onder andere affectieve betrokkenheid met de organisatie en affectieve betrokkenheid met de leidinggevende. Onderzoek naar TFL door Allen et al.(2017) laat zien dat TFL medewerkers op staf niveau helpt om de organisatie te zien als een sociaal organisme. Dat gevoel leidt tot identificatie en betrokkenheid met de organisatie. Organisatie sociale verantwoordelijkheid en organisatie identificatie mediëren tussen TFL en affectieve organisatiebetrokkenheid. De studie van Chiang et al. (2012) bevestigt dat cognitief en affectief vertrouwen mediëren tussen TFL en affectieve organisatiebetrokkenheid.

**TFL → Affectief vertrouwen → (affectieve) organisatiebetrokkenheid en Organisational Identification**

Er is veel onderzoek gedaan naar het onderliggende mechanisme dat de relatie ondersteunt tussen organisatiebetrokkenheid, arbeidstevredenheid en overstap intentie. Rhoades et al. (2002) onderzochten in een meta-analyse de vraag of medewerkers geloven dat hun organisatie waardering heeft voor hun bijdrage en geeft om hun welzijn (POS). Dit onderzoek laat zien dat er in relatie met POS drie categorieën kunnen worden onderscheiden in wat medewerkers verwachten van hun organisatie: oprechtheid, supervisor ondersteuning en aantrekkelijke beloningen en werk condities. Omgekeerd was POS gerelateerd aan uitkomsten die te maken hebben met de medewerkers (zoals arbeidstevredenheid, positieve

stemming, minder spanning) en met de organisatie (zoals affectieve betrokkenheid, prestatie en verlaagde overstap intentie).

Ishfaq et al.(2015) onderzochten in een meta analyse de effecten van POS en lieten zien dat POS in sterke positieve mate bijdraagt aan de medewerkersbetrokkenheid, organisatiebetrokkenheid en arbeidstevredenheid.

Blegen (1993) werkte een meta-analyse uit van 48 studies met het doel te identificeren welke variabelen het meest geïdentificeerd worden met arbeidstevredenheid. De twee variabelen die het sterkst verbonden zijn met arbeidstevredenheid bleken stress en organisatieverbondenheid.

In drie studies onderzochten Rhoades et al.(2001) de verbanden tussen werk ervaring, POS, affectieve betrokkenheid en overstap intentie. De eerste studie liet zien dat POS positief medeert tussen organisatie steun en beloning van organisatie en supervisor enerzijds en affectieve organisatiebetrokkenheid anderzijds. De tweede liet zien dat POS positief relateert met affectieve betrokkenheid. De derde studie vond een negatief verband tussen POS en vrijwillige overstap, gemedieerd door affectieve betrokkenheid.

**TFL → POS → affectieve organisatiebetrokkenheid → negatieve overstap intentie**

**Op deze theoretische gronden kunnen we een verband verwachten  
tussen TFL en organisatiebetrokkenheid en  
tussen organisatiebetrokkenheid en de AV's**

## 2.2 Empirische bevindingen en Hypotheses

In de voorgaande paragraaf hebben we gezien dat op theoretische grond verbanden verwacht kunnen worden tussen TFL en de afhankelijke variabelen arbeidstevredenheid en overstap intentie. Voorts hebben we gezien dat op dezelfde grond verbanden verwacht kunnen worden tussen de verklarende variabelen (mediatoren) empowerment en organisatiebetrokkenheid met de afhankelijke variabelen arbeidstevredenheid en overstap intentie. In deze paragraaf worden deze relaties empirisch gestaafd en hypothesen ontwikkeld.

### 2.2.1. Relatie TFL met AV's arbeidstevredenheid en overstap intentie

Naar arbeidstevredenheid en overstap intentie is veel onderzoek gedaan, vooral in dienstverlenende omgevingen zoals ziekenhuizen. Naar arbeidstevredenheid en overstap intentie is veel onderzoek gedaan, met name in dienstverlenende omgevingen. Nielsen et al (2009) beschrijven in hun onderzoek over verzorgingstehuizen voor ouderen in Denemarken het positieve verband tussen transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en psychologisch welzijn. Het mogelijke mechanisme dat deze relatie medeert is het vertrouwen dat de medewerker heeft in zijn bekwaamheid voor het werk. Ook onderzoek uitgevoerd door Munir et al.(2012) onder academische universiteitsstaf in Maleisië laat een positieve lineaire sterke relatie zien tussen transformationeel leiderschap en arbeidstevredenheid. Ahmad et al. (2013) onderzochten de effecten van verschillende leiderschapsstijlen op arbeidstevredenheid onder verplegend personeel in ziekenhuizen in Maleisië. Resultaten laten zien dat transformationeel leiderschap een grotere bijdrage levert aan arbeidstevredenheid dan transactioneel leiderschap. Ugboro et al.(2000) laten resultaten van onderzoek zien naar Total Quality Management

(TQM) vanwege het vermoede verband met klanttevredenheid. De studie onderzocht TQM bedrijven om een relatie te zoeken tussen transformationeel leiderschap, empowerment van medewerkers, arbeidstevredenheid en klanttevredenheid. Onderzoekresultaten tonen een positieve relatie tussen al deze componenten.

Amankwaa et al.(2015) laten zien dat transformationeel leiderschap negatief gerelateerd is aan vrijwillige overstap intentie van medewerkers van bankbedrijven in Ghana. Ook het onderzoek van Caillier (2014) toont dat transformationeel leiderschap een directe, negatieve relatie heeft met overstap intenties. Empirische studies laten zien dat medewerkers van transformationele leiders meer betrokken zijn bij hun organisaties en minder intentie hebben tot overstap (Walumbwa et al.( 2004); Bono et al.(2003); Barling et al.(1996).

### Hypothese 1

TFL is positief gerelateerd aan arbeidstevredenheid en negatief gerelateerd aan overstap intentie, in andere woorden positief gerelateerd aan retentie: medewerkers blijven

#### 2.2.2. Relatie Empowerment met AV's arbeidstevredenheid en overstap intentie

Onderzoek van Sun Young Kim et al. (2015) laat zien dat empowerment van de medewerkers negatieve directe en indirecte effecten heeft op hun overstap intenties. Cai et al.(2009) onderzochten het niveau van gepercipiëerde empowerment en perceptie van empowerment, arbeidstevredenheid en overstap intentie. De uitkomst van het onderzoek is dat empowerment in een positieve relatie staat met arbeidstevredenheid en dat empowerment en arbeidstevredenheid een negatieve relatie tonen met overstap intentie.

Gill et al.(2011) onderzochten de relaties van empowerment en TFL met de overstap intentie van medewerkers en vonden een negatieve relatie tussen door de medewerker gepercipiëerde empowerment en door medewerker gepercipiëerde overstap intentie.

Mittal (2016) onderzocht of transformationele leiders in staat waren om hun medewerkers psychologisch te empoweren om het niveau te verhogen van hun betrokkenheid en hun overstap intentie te verlagen.

Konczak et al.(2000) laten een positief verband zien tussen empowerment, arbeidstevredenheid en organisatiebetrokkenheid.

Lee et al. (2012) laten in een onderzoek zien dat meer harmonieuze relaties tussen medewerkers en een hoger niveau van tevredenheid met betrekking tot de werkomgeving een significant positief effect hebben op arbeidstevredenheid, en dat een hoger niveau van organisatiebetrokkenheid onder hotel medewerkers een significant negatief effect heeft op de overstap intentie.

Van Dierendonck et al. (2012) geven in hun studie een verbeterd inzicht in de aard van de relatie tussen het gedrag van de empowering leider en de psychologische empowerment van de volger. Resultaten lieten een positieve relatie zien tussen verhoogde delegatie bij de

leider en zelfbepaalde motivatie bij de volger die zich binnen een korte tijdspanne openbaarde.

Sang et al. (2016) beschrijven de problemen met hoge overstap intentie in opkomende economieën. Hun studie onderzocht het causale verband tussen gepercipieerd TFL, empowerment en arbeidstevredenheid onder deze groep; zij vonden dat empowerment van medewerkers niet alleen essentieel is om arbeidstevredenheid te bewerkstelligen maar ook dat empowerment het verband medieert tussen TFL en arbeidstevredenheid.

#### Hypothese 2

Empowerment medieert de relatie tussen TFL enerzijds en arbeidstevredenheid en overstap intentie anderzijds zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en empowerment en een positieve relatie tussen empowerment en arbeidstevredenheid en een negatieve met overstap intentie

#### 2.2.3. Relatie Organisatiebetrokkenheid met AV's arbeidstevredenheid en overstap intentie

Porter et al. (1974) wezen er op dat de arbeidstevredenheid bij medewerkers die nog niet zo lang in dienst zijn bij een bedrijf meer gevoelig is voor de effecten van persoonlijke aard. Zulke factoren zullen arbeidstevredenheid meer beïnvloeden dan organisatiebetrokkenheid. Wanneer men langer in dienst is, vormt de organisatiebetrokkenheid een helderder predictor van overstap intentie. In dat geval kan organisatiebetrokkenheid gezien worden als een belangrijke mediërende variabele.

Moura et al. (2009) onderzochten de rol van organisatie identificatie in verband met overstap intentie in een studie van een aantal organisaties die varieerden in cultuur (Japan versus VK) en institutie (academisch, zakelijk, gezondheid, juridisch). In iedere organisatie medieerde organisatie identificatie tussen arbeidstevredenheid en overstap intentie, sterker dan dat arbeidstevredenheid het verband medieerde tussen organisatie identificatie en overstap intentie. Organisatie identificatie had de grotere overall relatie met overstap intentie. Sterker nog dan arbeidstevredenheid biedt organisatie identificatie een sterk psychologisch anker dat overstap intentie ontmoedigt. (Zie in dit verband ook Paragraaf 2.1.1.3 voor de relatie tussen identificatie en organisatiebetrokkenheid).

Garg et al. (2013) laten zien in hun werk zien dat er een zwak positief maar toch significant verband bestaat tussen TFL en zowel affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid als continue betrokkenheid. Dit ter onderscheid van transactioneel leiderschap (alleen een zwak positieve significant verband met normatieve betrokkenheid) en Laissez-faire (alleen een zwak negatief significant verband met affectieve en normatieve betrokkenheid).

Khasawneh et al.(2012) onderzochten de relatie tussen TFL en organisatiegebondenheid Hier lieten de resultaten een sterke, positieve en significante relatie zien tussen TFL en organisatiegebondenheid. Klerk et al.(2014) laten in hun onderzoek naar alle factoren die daar toe doen zien dat er significant positieve relaties bestaan tussen leiderschap empowering gedrag, psychologische empowerment van de volgers, hun affectieve werkbetrokkenheid en een negatieve correlatie met hun overstap intentie.

Abouraia et al.(2017) onderzochten het verband tussen TFL, arbeidstevredenheid en organisatieverbondenheid. De uitkomst van hun onderzoek laat een sterke steun zien voor hun stelling dat er een significante en positieve relatie is tussen TFL, organisatiebetrokken-

heid en arbeidstevredenheid , voorts dat er een negatieve relatie met de intentie om afstand te nemen.

Batool (2013) onderzocht de impact van transformationeel leiderschap op organisatie betrokkenheid. Resultaten laten zien dat het verband tussen *TFL en organisatiebetrokkenheid* positief en significant is.

### Hypothese 3

Organisatiebetrokkenheid medieert de relatie tussen TFL enerzijds en arbeidstevredenheid en overstap intentie anderzijds zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en organisatiebetrokkenheid en een positieve relatie tussen organisatiebetrokkenheid en arbeidstevredenheid en een negatieve met overstap intentie

## Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk wordt de veronderstelling nagegaan dat TFL effectief is voor het vergroten van arbeidstevredenheid en het verlagen van overstap intentie van medewerkers in een vanuit de markt opgelegde veranderende arbeidsomgeving. Dit wordt gemeten met een vragenlijst.

### 3.1 Kwantitatief onderzoek

Het meten van transformationeel leiderschap binnen een groep mensen met een hoge mate van geroutineerde functies in een dienstverlenende omgeving kan leiden tot nieuwe inzichten in het theoretisch kader of delen ervan. Door middel van een survey is een groep cabinepersoneel bevraagd naar hun ervaring met TFL en met arbeidstevredenheid, overstap intentie, empowerment en organisatiebetrokkenheid. Door de keuze voor een kwantitatief onderzoek is het mogelijk cijfermatige uitspraken te kunnen doen over deze specifieke doelgroep. Diepgaand is dit niet omdat er door het ontbreken van wederkerigheid niet doorgevraagd kan worden.

Er zijn gesloten vragen gesteld, gebruik makend van reeds bestaande vragenlijsten. Baarda (2009) geeft aan dat het uitvoeren van kwantitatief onderzoek leidt tot een hoge vorm van objectiviteit in de beantwoording van de vragen. De vragenlijst is samengesteld als steun bij het bevragen van:

- empowerment en organisatiebetrokkenheid rond de gehanteerde leiderschapsstijl van TFL binnen een veranderende dienstverlenende omgeving en
- het nagaan van het effect op de arbeidstevredenheid en de overstap intentie.

### 3.2 Vragenlijst

In de vragenlijst zijn de te onderzoeken onafhankelijke variabele, de verklarende variabelen en de afhankelijke variabelen van het onderzoek verwerkt, te weten TFL, overstap intentie, empowerment, organisatiebetrokkenheid en arbeidstevredenheid.

Er is een lijst van 35 vragen opgesteld waarin de verschillende variabelen verwerkt zijn. Er is gebruik gemaakt van bestaande onderzoeksvragen en verder zijn er demografische gegevens verzameld.

Voor de lijst zijn vragen samengesteld, gemeten op een Likertschaal van 1 tot 5. Op een schaal van 1 tot 5 op de schaal van Likert kan aangegeven worden in hoeverre men het eens is met een stelling, waarbij een 1 staat voor 'helemaal oneens' en een 5 voor 'helemaal eens'. Deze volgorde is aangehouden gezien het feit dat binnen het bedrijf als zodanig deze volgorde standaard wordt aangehouden.

Vragen met betrekking tot het transformationeel leiderschap van de huidige direct leidinggevende

Er is een bestaande, in dit onderzoek niet volledige schaal, gebruikt. Avolio & Bass (2004) stelden de Multi Leadership Questionnaire (MLQ) op. In de vragenlijst is gevraagd naar de transformationele leiderschapsstijl van de huidige direct leidinggevende. MLQ is het meest gebruikte instrument om transformationeel leiderschap te meten (Lowe et al., 2003). Daarbij is aangegeven dat het de Manager Cabin Crew betreft. Dit om verwarring te voorkomen gezien het feit dat het cabine personeel aan boord in de uitvoering van hun functie een leidinggevende heeft in de vorm van een (senior) purser. Om de survey overzichtelijk en maakbaar te houden zijn een aantal vragen uit de survey gehouden. Avolio et al.(2004) hebben in hun wel zeer uitgebreide onderzoek vragen ingezet als: 'mijn manager kan elke hindernis nemen' en 'mijn manager spreekt optimistisch over de toekomst'. Deze zijn niet in de survey opgenomen. Met betrekking tot TFL zijn nu een negental vragen opgenomen zoals:

Mijn manager creëert een gemeenschappelijk gevoel aan een belangrijke taak te werken / Mijn manager toont in woord en daad een imago van bekwaamheid

#### Vragen met betrekking tot mening over Empowerment

Voor het onderdeel Empowerment is een bestaande volledige schaal gebruikt en overgenomen uit het onderzoek van Van Dierendonck et al. (2012). Zo zijn de volgende vragen opgenomen:

Mijn manager moedigt mij aan om mijn talenten te gebruiken / Mijn manager stelt mij in staat zelf problemen op te lossen in plaats van mij alleen maar te vertellen wat ik moet doen

#### Mening over organisatiebetrokkenheid

Parker et al. (2005) stellen in hun survey vragen met betrekking tot overstap intentie, organisatiebetrokkenheid en arbeidstevredenheid. Onder andere zijn in deze survey de volgende vragen ingezet in het kader van de organisatiebetrokkenheid:

Ik bespreek deze organisatie met mijn vrienden als een goede organisatie om voor te werken / Ik ben er trots op anderen te kunnen vertellen dat ik voor deze organisatie werk

#### Mening over arbeidstevredenheid

Voor het onderdeel arbeidstevredenheid is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Judge et al. (2000). De volgende vragen zijn onder andere opgenomen:

De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk / Ik heb echt plezier in mijn werk

#### Mening over overstap intentie

Om overstap intentie te meten wordt dit item bevraagd aan de hand van een vraag uit de survey van Parker et al.(2005):

Afgezien van onverwachte omstandigheden ben ik voornemens bij mijn huidige bedrijf te blijven werken

#### Demografische gegevens



Er is gevraagd naar geslacht, leeftijd, hoeveel jaar men binnen deze afdeling werkzaam is en hoeveel jaar men binnen KLM werkzaam is.

### 3.3 Onderzoekspopulatie

De selectie van deelnemers is specifiek geweest. De onderzoekspopulatie betreft een groep die tot 7 jaar in dienst is als lid van het cabinepersoneel. Deze groep heeft het begin van de aanloop naar een High Performance Organisation meegemaakt zonder voorgaande bezuinigingsrondes binnen de organisatie te hebben meegemaakt.

De doelgroep is niet ad random geselecteerd en er is ook duidelijk aangegeven waarom juist deze doelgroep gekozen is. Het gaat om de transformationele leiderschapsstijl van het management zoals gepercipieerd door het cabinepersoneel. Er is gevraagd naar het eigen zicht op transformationeel leiderschap, empowerment, organisatiebetrokkenheid, overstap intentie en arbeidstevredenheid.

Dit onderzoek richt zich op de groep medewerkers die in direct contact staat met de klant en daarmee directe invloed kan uitoefenen op de klanttevredenheid. Dit onderzoek betreft het operationele bedrijfsonderdeel Inflight Services. Er is een survey uitgegaan naar 352 cabinepersoneelsleden, waarvan er na correctie 348 nog werkzaam zijn als cabine personeel. Dat is slechts een gedeelte van een totale populatie van bijna 10.000 cabinepersoneelsleden binnen het bedrijf in zijn geheel. Dus heeft 3,5% van de gehele populatie een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. Van het cabinepersoneel dat tussen 0 en 7 jaar in dienst is als cabin attendant (in totaal ongeveer 1000 mensen) is 35 % via deze survey bevraagd. Uiteindelijk heb ik 147 reacties ontvangen als deelname aan mijn survey.

### 3.4 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode is getest en er is mee geoefend waarbij de Three-Step Test – Interview (TSTI) methode is gehanteerd (Hak et al., 2004). Er is een pilot test gedaan naar aanleiding waarvan een aantal aanpassingen zijn gedaan. Zo is op advies van een ervaren medewerker onderzoeker binnen het bedrijf een aantal tieners de vragenlijst voorgelegd. Gedachte hierachter was dat tieners relatief gemakkelijk afgeleid kunnen raken zoals cabinepersoneel maar dan door tijdsverschillen en jetlags, niet altijd even geconcentreerd kan zijn. Dit is wel zeer oneerbiedig geformuleerd, maar leverde wel op dat er in de vraagstelling hier en daar wat verduidelijking is aangebracht. Zo is vraag 2 (mijn manager draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst uit) aangepast in 'mijn manager draagt een duidelijke visie op mogelijkheden in de toekomst voor mij uit. Ook is in de toelichtende tekst bij de vragen met betrekking tot de manager, de huidige dagelijkse leidinggevende, de toelichting Manager Cabin Crew opgenomen. Dit is gedaan om verwarring te voorkomen: aan boord heeft men een leidinggevende in de vorm van een (senior) purser. Vooraf toetsen van de survey bij een 40-jarige man leverde op dat een congruenter taalgebruik is gehanteerd. Waar in de ene serie oorspronkelijk door de onderzoekers het woordje organisatie werd gehanteerd (waar andere onderzoekers in hun vragenlijst het woord bedrijf hanteerden) is dit overall omgezet in het woord bedrijf, hier en daar nog verduidelijkt met de naam van het bedrijf. Ook is in het gebruik gebleken dat de vraag of een ondervraagde iets in hele dienstjaren wilde invullen voor de helderheid vervangen door 'hoe lang werk je'.

Er is weinig sprake van bias omdat ik bij aanvang van mijn onderzoek inmiddels al zeven maanden niet meer in 'deze wereld' werkzaam ben en voldoende afstand heb kunnen nemen.

### 3.5 Validiteit

Alle items zijn betrokken van gevalideerde schalen

### 3.6 Betrouwbaarheid

Waarnemingen zijn betrouwbaar wanneer ze, onder dezelfde omstandigheden herhaald, (nagenoeg) dezelfde uitkomst geven (Baarda,2009). Er is gebruik gemaakt van het statistische programma SPSS. De vragen in de survey zijn zodanig geclusterd dat precies kan gemeten worden welke vragen tot een variabele behoren. De kwaliteit van de vragenlijst ten aanzien van betrouwbaarheid is gemeten met de Cronbach's alfa ( $\alpha$ ). (Cronbach, 1951) die in dit onderzoek de consistentie van de vragen meet per factor. De betrouwbaarheid stijgt met de hoogte van  $\alpha$ .

Onderstaande tabel meldt het aantal items, het aantal respondenten en de Cronbach's Alpha voor de respectievelijke schaal.

Cronbach's Alpha per schaal

Variabele	Items	N	Cronbach's Alpha
TFL	9	147	.93
Empowerment	7	138	.87
Organisatiebetrokkenheid	9	138	.92
Arbeidstevredenheid	4	136	.62
Overstap intentie	1	136	.52

Bij de vragen over leiderschap waarbij de betrouwbaarheidsanalyse is uitgevoerd over 9 items is een zeer hoge Cronbach's alfa gemeten, namelijk een  $\alpha$  .933. De factor leiderschap is een betrouwbare schaal, gezien het feit dat .7 voldoende is voor de betrouwbaarheid. Alle vragen behorend bij deze schaal scoren hoger dan .921, hetgeen aangeeft dat alle vragen een zeer sterke onderlinge samenhang met elkaar kennen. Over 7 items over empowerment is een  $\alpha$  .874 gemeten. De factor empowerment kan omschreven worden als een betrouwbare schaal. Uit de analyse die is uitgevoerd over 9 items over organisatiebetrokkenheid is een  $\alpha$  .919 gemeten. Gezien het feit dat dit ruim boven .7 ligt geeft dit aan dat de vragenlijst met betrekking tot organisatiebetrokkenheid betrouwbaar is. Bij de 4 items over arbeidstevredenheid is een  $\alpha$  .623 gemeten. Deze vragenlijst met betrekking tot arbeidstevredenheid is niet geheel betrouwbaar. 3 van de 4 vragen hebben een Cronbach's alpha van onder de 5. Ervan uitgaande dat .5 voldoende is voor de betrouwbaarheid vanwege het geringe aantal items is de conclusie dat de factor arbeidstevredenheid matig betrouwbaar is, omdat deze in totaal op .6 ligt. De factor arbeidstevredenheid vormt een matig betrouwbare schaal.

### 3.7 Basis van de analyse

De input op de vragenlijst vormt de basis van de analyse. Om de samenhang tussen de verschillende variabelen te onderzoeken zijn de antwoorden geanalyseerd aan de hand van uitkomsten waarvoor gebruik is gemaakt van het onderzoeksprogramma SPSS. Een 5-punts-Likertschaal is gebruikt waarbij de volgorde is gehanteerd van negatief naar positief. Vragen die negatief geformuleerd zijn, zijn voor een goede interpretatie omgekeerd gecodeerd. Uiteraard zijn de resultaten onafhankelijk en anoniem in SurveyMonkey verwerkt. De Markt Onderzoek Associatie voorschriften zijn gehanteerd.

De data zijn geanalyseerd op afwijkingen die de betrouwbaarheid van de resultaten zouden kunnen beïnvloeden. Zodoende was het mogelijk dat er meerdere antwoorden gegeven konden worden op een vraag. In dat geval is niet vast te stellen wat het bedoelde antwoord is en is bij een dergelijke vraag het antwoord open gelaten. De resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk 4 van deze scriptie gepresenteerd op basis van de centrale onderzoeksvraag en de hypothesen. In hoofdstuk 5 wordt de conclusie gepresenteerd en worden er aanbevelingen gedaan.

## Hoofdstuk 4 Resultaten van het onderzoek

De resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd op basis van de centrale onderzoeksvraag en de hypothesen.

In dit hoofdstuk worden de demografische gegevens van de respondenten, de correlatie- en regressieanalyse en de resultaten van de hypothesen besproken.

### 4.1 Demografische gegevens van de respondenten

Een aantal van 147 respondenten heeft de survey ingevuld, waarvan 31,3 % man en 68,7 % vrouw. Deze verhouding is niet zo verwonderlijk omdat het grootste gedeelte van het cabinepersoneel bij KLM uit vrouwen bestaat. 131 respondenten gaven aan wat hun leeftijd is, hoe lang ze binnen KLM werkzaam zijn en hoe lang ze binnen Inflight Services werkzaam zijn. De grootste groep bevindt zich qua leeftijd tussen begin 30 en einde 40 jaar, 96 personen van de 147 respondenten zijn tussen 32 en 50 jaar oud.

### 4.2 Correlatieanalyse

Om het lineaire (niet causale) verband tussen variabelen te meten is een correlatieanalyse uitgevoerd. Pearson's  $r$  geeft aan hoe sterk dan wel zwak dit verband is. De  $p$  waarde geeft aan of de correlatie significant is. Het niveau van de significantie is van belang om te bepalen of de voorspelde correlatie betrouwbaar is. Wanneer de  $p$ -waarde kleiner dan 0,05 is kan gezegd worden dat het model bij een betrouwbaarheid van 95% significant is. Een  $p$ -waarde van .000 is significant. Hoe hoger de absolute waarde van  $r$ , des te sterker het verband. Onderstaande tabel geeft de correlaties tussen de variabelen in dit onderzoek in tabelvorm weer. Te zien is dat alles met elkaar correleert, er bevinden zich geen opvallende zaken in deze data.

Correlaties tussen de variabelen in dit onderzoek

Aantal bruikbare respons	Variabele	1	2	3	4	5
N=147	Transformationeel Leiderschap	1.00				
N=138	Empowerment	.82**	1.00			
N=138	Organisatiebetrokkenheid	.49**	.42**	1.00		
N=136	Arbeidstevredenheid	.17*	.25**	.39**	1.00	
N=136	Overstap intentie	.35**	.32**	.65**	.23**	1.00

\*correlatie is significant op 0.05 level

\*\* correlatie is significant op 0.01 level

### 4.3 Regressieanalyse

Voor een causale samenhang tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen wordt de regressie-analyse gebruikt. Middels deze analyse kan al of niet een samenhang tussen

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

variabelen worden vastgesteld. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de regressie-analyse met arbeidstevredenheid als afhankelijke variabele.

### Resultaten regressie-relatie

	B	SE	Beta	t	Sig /P
Constant	2.487	.145		17.191	.000
Transformationeel Leiderschap	-.126	.066	-.273	-1.908	.059
Empowerment	.137	.075	.264	1.819	.071
Organisatiebetrokkenheid	.167	.046	.350	3.625	.000

Met behulp van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (Beta) kan worden bepaald welke predictoren het belangrijkst zijn in de voorspelling van de arbeidstevredenheid. In de steekproef blijkt organisatiebetrokkenheid de grootste gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt te hebben (Beta = .350) en dus de belangrijkste voorspeller te zijn. De tabel bevat ook voor iedere predictor de resultaten van de t toets voor afzonderlijke regressiecoëfficiënten. De Standardised Coefficients, Beta, dient kleiner dan .05 te zijn. Leiderschap met een Beta van -.273 heeft een negatief significante relatie met in dit geval arbeidstevredenheid. Empowerment met een Beta van .264 heeft een positief significante relatie met arbeidstevredenheid en organisatiebetrokkenheid met een Beta van .350 heeft ook een positief significante relatie met arbeidstevredenheid.

### Overzicht van de regressie-analyse met overstap intentie als afhankelijke variabele

	B	SE	Beta	t	Sig /P
Constant	.299	.295		1.014	.312
Transformationeel Leiderschap	.009	.135	.008	.067	.947
Empowerment	-.035	.154	-.027	-.225	.822
Organisatiebetrokkenheid	.656	.094	.563	7.000	.000

Met behulp van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (Beta) kan worden bepaald welke predictoren het belangrijkst zijn in de voorspelling van de overstap intentie. Ook in deze steekproef blijkt organisatiebetrokkenheid de grootste gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt te hebben (Beta=0.563) en dus de belangrijkste voorspeller te zijn. De tabel bevat ook voor iedere predictor de resultaten van de t toets voor afzonderlijke regressiecoëfficiënten. Deze toetst tweezijdig of de gevonden regressiecoëfficiënt in de populatie significant afwijkt van 0.

In onderstaande tabel staat R voor de correlatiecoëfficiënt en deze geeft de samenhang weer tussen de afhankelijke variabele overstap intentie en de onafhankelijke variabele. R Square geeft aan dat 44.2% van de variantie in de afhankelijke variabele overstap intentie

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

wordt verklaard door de onafhankelijke variabele. De adjusted R Square geeft een zuiverder schatting van de populatiewaarde van R Square, te weten 42,5%.

R Square Change geeft de verklaarde variantie aan en verklaart 42 % van de data. Het verband is matig sterk. Uit de uitvoer blijkt dat in de steekproef 42.3% van de variantie in de afhankelijke variabele overstap intentie wordt verklaard door de predictoren organisatiebetrokkenheid, empowerment en leiderschap.

Tabel Model Summary met als afhankelijke variabele overstap intentie

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.650 <sup>a</sup>	.423	.410	.60606	.423	32.224	3	132	.000
2	.665 <sup>b</sup>	.442	.425	.59835	.019	4.424	1	131	.037

a. Predictors: organisatiebetrokkenheid, empowerment, TFL

b. Predictors: organisatiebetrokkenheid, empowerment, TFL

Het bovenstaande is ook bekeken voor de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid en levert de volgende gegevens op, gebruik makend van de gegevens in onderstaand model: R Square geeft aan dat in de steekproef 18.5 % van de variantie in de afhankelijke variabele arbeidstevredenheid wordt verklaard door de predictoren organisatiebetrokkenheid, empowerment en leiderschap. Het verband is zwak.

Tabel Model Summary met als afhankelijke variabele arbeidstevredenheid

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.431 <sup>a</sup>	.185	.167	.29381	.185	10.017	3	132	.000
2	.440 <sup>b</sup>	.194	.169	.29342	.008	1.351	1	131	.247

a. Predictors: organisatiebetrokkenheid, empowerment, TFL

b. Predictors: organisatiebetrokkenheid, empowerment, TFL

Onderstaande tabel geeft de resultaten van de modeltoets weer, de toets waarmee wordt nagegaan of het regressiemodel een significante proportie variantie verklaart. De gevonden toetsingsgrootte F is 25.901. De kolom Sig. geeft de overschrijdingskans weer van de gevonden F waarde Hier is p kleiner dan 0.001. Dit betekent dat het een significantieniveau heeft van 1%, hetgeen inhoudt dat het gevonden toetsresultaat dus significant is.

Tabel resultaten van de modeltoets met als afhankelijke variabele overstap intentie

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.508	3	11.836	32.224	.000 <sup>b</sup>
	Residual	48.485	132	.367		
	Total	83.993	135			
2	Regression	37.092	4	9.273	25.901	.000
	Residual	46.901	131	.358		
	Total	83.993	135			

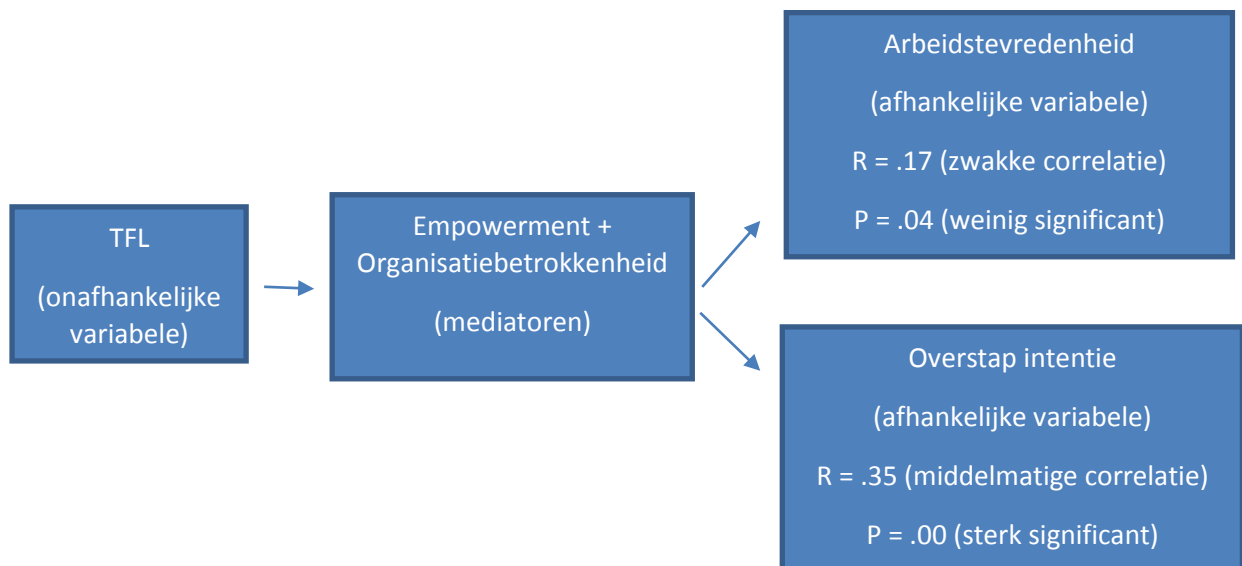
a. Afhankelijke variabele : overstap intentie

b. Predictors: (Constant), organisatiebetrokkenheid, empowerment, TFL

#### 4.4 Mediatieanalyse

Er is met gebruikmaking van Process een mediatieanalyse gedaan. Hiermee kan gezien worden of een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele ook worden gemedieerd door een andere variabele. Een mediatieanalyse bestaat uit een aantal stappen. De eerste stap is om te kijken of er een significant verband is tussen de onafhankelijk variabele en de verklarende variabele. Deze blijkt al dan niet significant. Bij het uitvoeren van de matrixprocedure middels Process bleek er sprake van een middelmatige correlatie en een sterke significantie ( $R=.49$  en  $P=.00$  voor de outcome organisatiebetrokkenheid en een sterke correlatie en een sterke significantie voor de outcome empowerment,  $R=.82$  en  $p=.00$ ) De tweede stap is om te kijken of er een significant verband is tussen de verklarende variabele en de afhankelijke variabele. Deze blijkt al dan niet significant. Kortom: de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele wordt al dan niet gemedieerd door de verklarende variabele. In dit onderzoek bleek er sprake van een zwakke correlatie en een zwakke significantie voor de outcome arbeidstevredenheid ( $R=.17$  en  $p=.04$ ) en een middelmatige correlatie en een sterke significantie voor de outcome overstap intentie ( $R=.35$  en  $p=.00$ ) De mediators Empowerment en Organizebetrokkenheid zijn sterker gecorreleerd met overstap intentie dan met arbeidstevredenheid.

In tabelvorm als volgt aangegeven:



#### 4.5 Resultaten hypothesen

In deze paragraaf worden de resultaten van de hypothesen behandeld.

Samenvattend hebben de resultaten van de analyses geleid tot de volgende conclusies met betrekking tot de hypothesen. De hypothesen zijn eerst onderverdeeld in subhypothesen alvorens de algemene conclusie getrokken wordt met betrekking tot al of niet bevestigen van de gehele hypothese.



## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

Tabel resultaten hypothesen

Hypothese	Coëfficiënt	Significantie	Bevestigd/ niet bevestigd
1a. TFL heeft een positieve relatie met arbeidstevredenheid	.17, matige correlatie	$P < 0.05$ , redelijk significant	Hypothese 1a wordt bevestigd
1b. TFL heeft een negatieve relatie met overstap intentie	.35, middelmatige correlatie	$P < 0.01$ , significant	Hypothese 1b wordt bevestigd
<b>Gehele hypothese 1.</b> TFL heeft een positieve relatie met arbeidstevredenheid en een negatieve relatie met overstap intentie			Hypothese 1 wordt in zijn geheel bevestigd
2a.TFL heeft een positieve relatie met empowerment	.82, sterke correlatie	$P < 0.01$ , significant	Hypothese 2a wordt bevestigd
2b. Empowerment medieert de relatie tussen TFL en overstap intentie zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en empowerment en een negatieve relatie tussen empowerment en overstap intentie	.32, middelmatige correlatie	$P < 0.05$ , redelijk significant	Hypothese 2b wordt bevestigd
2c. Empowerment medieert de relatie tussen TFL en arbeidstevredenheid zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en empowerment en tussen empowerment en arbeidstevredenheid	.25, matige correlatie	$P < 0.05$ , redelijk significant	Hypothese 2c wordt bevestigd
<b>Gehele hypothese 2.</b> Empowerment medieert de relatie tussen TFL en de afhankelijke variabelen arbeidstevredenheid en overstap intentie zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en empowerment, een positieve relatie tussen empowerment en arbeidstevredenheid en een negatieve relatie tussen empowerment en overstap intentie			Hypothese 2 wordt in zijn geheel bevestigd.
3a.TFL heeft een positieve relatie met organisatiebetrokkenheid	.49, sterke middelmatige correlatie, bijna sterke correlatie	$P < 0.05$ , redelijk significant	Hypothese 3a wordt bevestigd.
3b. Organiseatiebetrokkenheid medieert de relatie tussen TFL en arbeidstevredenheid zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en organisatiebetrokkenheid en tussen organisatiebetrokkenheid en arbeidstevredenheid	.39, middelmatige correlatie	$P < 0.01$ , significant	Hypothese 3b wordt bevestigd.
3c. Organiseatiebetrokkenheid medieert de relatie tussen TFL en overstap intentie zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en organisatiebetrokkenheid en een negatieve relatie tussen organisatiebetrokkenheid en overstap intentie	.65, sterke correlatie	$P < 0.01$ , significant	Hypothese 3c wordt bevestigd.
<b>Gehele hypothese 3.</b> Organiseatiebetrokkenheid medieert de relatie tussen TFL en de afhankelijke variabelen zodanig dat er een positieve relatie is tussen TFL en organisatiebetrokkenheid en een positieve relatie tussen organisatiebetrokkenheid en arbeidstevredenheid en een negatieve relatie tussen organisatiebetrokkenheid en overstap intentie			Hypothese 3 wordt in zijn geheel bevestigd.

Een aantal opmerkingen bij bovenstaande:

Bij het trekken van conclusies met betrekking tot hypothese 3 is voorzichtigheid geboden, want er is slechts 1 vraag gesteld rond overstap intentie. Er is een sterke relatie is tussen TFL met empowerment en een veel minder sterke relatie tussen arbeidstevredenheid en overstap intentie met empowerment. Dit betekent dat niet alleen empowerment invloed heeft

op arbeidstevredenheid en overstap intentie. Andere mediators zijn niet meegenomen in dit onderzoek, maar zijn wel de moeite van het onderzoeken waard.

## Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

Op grond van literatuuronderzoek naar theorie en empirie van de relatie tussen transformatieel leiderschap en arbeidstevredenheid en overstap intentie zijn een drietal hypothesen opgesteld die getoetst zijn in een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij cabinepersoneel van een luchtvaartmaatschappij.

### 5.1 Samenvatting van de conclusies van het onderzoek

Tussen transformatieel leiderschap (TFL) en arbeidstevredenheid en overstap intentie is een significant verband gevonden. In dit transformatieel leiderschapsproces spelen empowerment en organisatiebetrokkenheid beide een mediërende rol; de relatie tussen TFL en deze mediatoren blijkt sterk en significant. Op hun beurt zijn de mediatoren en arbeidstevredenheid en overstap intentie sterk met elkaar gerelateerd. Vooral organisatiebetrokkenheid blijkt een sterkere invloed te hebben op arbeidstevredenheid en vooral op de overstap intentie dan empowerment. Als onderliggende mechanisme van het effectief functioneren van deze relaties blijken de cultuur binnen de organisatie, identificatie met de organisatie en onderlinge steun en vertrouwen tussen leider en medewerker een belangrijke rol te spelen.

### 5.2 Discussie

Doel van dit onderzoek is inzicht te geven in de vraag waarom transformatieel leiderschap effectief is bij het verhogen van de arbeidstevredenheid en bij het verlagen van de overstap intentie van frontlinie staf in een veranderende dienstverlenende omgeving. In theoretische termen is onderzocht wat het transformatieel leiderschapsmodel inhoudt, wat het beoogt, welk effect het heeft op leider, volger, team en organisatie, en wat het onderliggend mechanisme is om die effecten te verklaren. Ook is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder het cabinepersoneel van een luchtvaartmaatschappij.

Dat TFL de arbeidstevredenheid en overstap intentie beïnvloedt was een duidelijke boodschap uit de onderzoeksresultaten. Dat is een belangrijke en hoopgevendende boodschap omdat het bedrijf en de bedrijfsresultaten zo afhankelijk zijn van klanttevredenheid en retentie van gekwalificeerd personeel. Het zijn juist deze elementen die als afgeleide waarden, arbeidstevredenheid en overstap intentie, met dit onderzoek gemeten zijn. Ik zal de theoretische implicaties hiervan onder de loupe nemen.

### 5.3 Theoretische implicaties

Op theoretische gronden zijn er sterke relaties gevonden tussen transformatieel leiderschap (TFL) en arbeidstevredenheid en overstap intentie. Ook is in dit transformatieel leiderschapsproces de mediërende rol van empowerment en organisatiebetrokkenheid bevestigd; op hun beurt zijn de mediatoren en arbeidstevredenheid en overstap intentie sterk met elkaar gerelateerd.

In de zoektocht naar het onderliggende mechanisme om die resultaten te bereiken kwamen condities naar boven waaraan vervulling gegeven moet worden. Als onderliggende mechanisme van het effectief functioneren van deze relaties blijken de cultuur binnen de organisatie, identificatie met de organisatie en onderlinge steun en vertrouwen tussen leider en medewerker een belangrijke rol te spelen.

Zo blijken vertrouwen in de leider en het team bij te dragen tot identificatie en betrokkenheid met de gehele organisatie. Deze mediator is niet in dit onderzoek meegenomen. TFL schept ook een zodanige cultuur in de organisatie, bij voorbeeld via toegankelijke communicatiestructuren, dat medewerkers, althans op die positieve gronden, besluiten om de organisatie niet te verlaten. Er zijn natuurlijk wel redenen dat medewerkers tevreden zijn met hun arbeid of besluiten hun werkomgeving niet te verlaten die minder te maken hebben met de vorm van leiderschap. De mogelijkheden die een luchtvaartmaatschappij haar cabinepersoneel biedt om kennis te maken met vreemde wereldgebieden is er maar een van.

Toch laten de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek wel een verschil zien in de mate van beïnvloeding. TFL beïnvloedt arbeidstevredenheid en opstap intentie in gelijke mate, maar de invloed van empowerment op arbeidstevredenheid en opstap intentie is lager dan de invloed van organisatiebetrokkenheid op deze variabelen. Dit is het meest uitgesproken het geval met de relatie met de opstap intentie. Tegelijkertijd moet de kanttekening geplaatst worden dat in het kwantitatief onderzoek juist het opstap intentie weinig uitwerking heeft gekregen zodat de uitkomst gekleurd kan zijn.

De effectiviteit van TFL blijkt veel te maken te hebben met organisatie identificatie, de mate waarin de organisatie en de mensen in de organisatie dezelfde doelen nastreven en dezelfde waarden delen, en Perceived Operational Support, de mate waarin medewerkers geloven dat hun organisatie hun bijdragen waardeert en zorgt voor hun welzijn. Communicatie blijkt hierbij een onontbeerlijke sterk verbindende werking te hebben.

Moura et al. (2009) onderzochten de rol van organisatie identificatie in verband met overstap intentie in een studie van organisaties die varieerden in cultuur (Japan versus VK) en institutie (academisch, zakelijk, gezondheid, juridisch). In iedere organisatie medieerde organisatie identificatie tussen arbeidstevredenheid en overstap intentie, sterker dan dat arbeidstevredenheid het verband medieerde tussen organisatie identificatie en overstap intentie.

#### 5.4 Praktische implicaties

Bij aanvang van dit onderzoek werd vermoed dat het onderzoek door de praktijk ingehaald zou worden. En dat de uitkomsten wellicht niet geheel zouden overeenkomen met theoretische implicaties omdat het onderzoek midden in tijden van grote veranderingen uitgevoerd is. Er werd rekening gehouden met het feit dat de gemoederen niet bedaard zouden zijn, dat er nog geen begrip voor het management zou zijn omdat de veranderingen nog niet geïmplementeerd en geaccepteerd zouden zijn, dat er nog geen zicht zou kunnen zijn op het grotere plaatje, kortom dat de uitslagen op dat moment in de tijd gemeten niet bij voorbaat overeen zouden komen met de theorie.

Zoals in para 2.2.3 aangegeven wezen Porter et al. (1974) er al op dat arbeidstevredenheid bij medewerkers die nog niet zo lang in dienst zijn bij een bedrijf meer gevoelig is voor de effecten van persoonlijke of specifieke factoren. Deze zaken kunnen arbeidstevredenheid meer beïnvloeden dan organisatiebetrokkenheid. Wanneer men langer in dienst is de organisatiebetrokkenheid een helderder predictor van overstap intentie. Op deze basis kan organisatiebetrokkenheid gezien worden als een belangrijke mediërende variabele. De frontlinie staf die aan deze survey meewerkte was relatief kort in dienst, hetgeen invloed gehad kan hebben op de mate van organisatiebetrokkenheid. Het is zeer wel mogelijk dat de hoogte van het salaris voor het geleverde werk, gecombineerd met prettige hotels, daggeld en een plezierige werk- en rusttijdenregeling gezien kan worden als een gouden kooi en dat dit de overstap intentie ontmoedigt. Ook kan reisafstand een rol spelen (men hoeft voor deze functie niet vlak bij het werk te wonen), men hoeft in het algemeen geen last te hebben van files (men reist vaak buiten kantoor tijden naar het werk). Verder kan het regelmatig

toegang kunnen hebben tot bijvoorbeeld het Museum of Modern Art in New York zeer wel opwegen tegen gebrek aan arbeidstevredenheid en organisatiebetrokkenheid.

Moura et al. (2009) onderzochten de rol van organisatie identificatie in verband met overstap intentie in verscheidene organisaties die varieerden in cultuur en institutie. In iedere organisatie medieerde organisatie identificatie tussen arbeidstevredenheid en overstap intentie, meer dan arbeidstevredenheid het verband medieerde tussen organisatie identificatie en overstap intentie. Organize identificatie had ook de grotere overall relatie met overstap intentie. Sterker nog dan arbeidstevredenheid biedt organisatie identificatie een sterk psychologisch anker dat overstap intentie ontmoedigt. In de arbeidsmarkt van 2018 en het afgelopen jaar is er een overkoepelend thema te herkennen: de werkbeleving van medewerkers (Integron, 2017). Een goede werkbeleving heeft een positief effect op het afnemen van werkdruk en het toenemen van productiviteit. Werknemers wisselen tegenwoordig sneller van baan. Een groot deel van de werknemers kiest ervoor om buiten de organisatie een baan aan te nemen wanneer een baan met dezelfde arbeidsvoorwaarden wordt aangeboden. Vaak is er een sterke correlatie met medewerkersbeleving. Wanneer deze niet goed is zal een werknemer er sneller voor kiezen elders te gaan werken (Integron, 2017). Daar waar de medewerkersbeleving hoog is en het bedrijf een zogenaamde top performer is ( een organisatie waarbij werknemers aangeven dat hun potentieel benut en ontwikkeld wordt) kiezen werknemers ervoor te blijven. Aan de basisbehoefte van veiligheid, zekerheid en voldoening van de werknemers is dan voldaan en vervolgens wordt er gelet op kwaliteit, plezier en voldoening. Deze zaken hebben grote impact op werkbeleving (Integron, 2017).

Het onderzoeken van verscheidene mediators is aan de orde (Van Dierendonck et al., 2014). In dit onderzoek is gekeken naar twee mediators, maar uiteraard zijn er meerdere zaken die de rol van leiderschapseffectiviteit kunnen versterken of verzwakken. Zo is het zeer wel mogelijk dat werknemers hun leidinggevers alleen voor werkspecifieke vaardigheden nodig hebben. Hiermee kan het belang van leiderschapsvaardigheden en effectiviteit verminderd raken. Zaken die echter het belang van bijvoorbeeld psychologische behoeften vergroten of verkleinen kunnen van belang zijn voor de effectiviteit van een leiderschapsstijl. Zo kan een bedrijf zelf aan deze behoeften voldoen en daarmee de rol van de leiderschapsstijl minder belangrijk maken. Er is in dit onderzoek voor gekozen transformationeel leiderschap als onafhankelijke variabele in te zetten, maar gepercipieerde effectiviteit van leiderschap vormt slechts onderdeel van betrokkenheid en commitment van medewerkers. Zo geeft onderzoek van Van Dierendonck et al. (2014) aan dat behoeftenbevrediging evenzeer van belang is. De invloed van een onzekere omgeving wordt benadrukt bij onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap (Van Dierendonck et al., 2014). In dit onderzoek bevestigen de resultaten de hypothese dat TFL van groot belang is in tijden van onzekerheid (Pawar et al., 1997). Dit was eerder, in onderzoek van Smith et al.(2004) ook getheoretiseerd. Sterker nog, het lijkt dat de belangrijkste invloed het voornaamste effect van onzekerheid zelf is. Onzekerheid leidt tot verlaagd medewerkerswelbevinden en de perceptie dat de leider minder effectief is. En dat is weer in lijn met een onderzoek naar charismatisch leiderschap (Pillai et al., 1998). Om tegenwicht te bieden aan dit effect is het niet van belang wat leiders doen zolang ze maar iets doen. "Laissez-faire leiderschap" in tijden van onzekerheid is de meest ineffectieve leiderschapsstijl. Het helpt om, vrijwel om het even, een leiderschapsstijl te tonen, of deze nu transformationeel, dienend of transactioneel is.

## 5.5. Limitaties

Om een kwantitatief onderzoek uit te voeren onder cabinepersoneel, dat tot 7 jaar in dienst is, in de vliegende functie, bij een bedrijf dat zich middenin een enorme verandering plaats vindt, brengt uiteraard beperkingen met zich mee. De belangrijkste limitatie is gelegen in het feit dat het onderzoek zich heeft gericht op slechts één bedrijfsomgeving. Door maar één organisatie te onderzoeken is het referentiekader beperkt waardoor de generaliseerbaarheid van de bevindingen ook beperkt is. Hetzelfde onderzoek dient onder vergelijkende omstandigheden en in een vergelijkende context plaats te vinden bij andere organisaties met vergelijkende kenmerken om zodoende van gedegen wetenschappelijke herhaalbaarheid te kunnen spreken. Een andere limitatie is gelegen in het feit dat de representatie ten opzichte van de totale populatie klein is door de respondenten te kiezen uit slechts één unit. Echter is de representatie ten opzichte van het geheel aan respondenten dat tot 7 jaar in dienst is weer groter gezien het feit dat deze groep mensen zich over in totaal drie units verspreid zag, zodoende een derde van deze populatie vormend. Er is wel zorgvuldig overwogen voor deze specifieke groep te kiezen omdat deze als representatief voor deze populatie beschouwd kan worden. Tenslotte is er een limitatie gelegen in het feit dat ervoor gekozen is geen open gesprekken te voeren. Waren deze wel gevoerd dan zou een stuk limitatie opgeheven zijn omdat er door interviews meer informatie te verkrijgen is. Er bestaat dan een mogelijkheid tot doorvragen hetgeen via een survey niet mogelijk is. Gezien het feit dat gekozen is voor een kwantitatieve onderzoeksmethode is er wel voor gezorgd dat objectiviteit gewaarborgd bleef. En herhaalbaarheid van dit onderzoek is wel gegarandeerd omdat via het programma SPSS bepaalde uitspraken aan bepaalde personen gekoppeld kunnen worden.

## 5.6 Aanbevelingen voor de praktijk

Aanvullend onderzoek is zeker op zijn plaats gezien het feit dat voortdurend is aangehaald dat deze vliegmaatschappij zich op dit moment midden in een veranderende situatie bevindt. Interessant is in de loop der tijd te verifiëren hoe het er tegen die tijd voorstaat. En dan wederom een toetsing te doen, nu om achteraf te bevragen waarom de ingezette vorm van leiderschap effectief is gebleken met betrekking tot het verhogen van de arbeidstevredenheid van cabinepersoneel. Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een survey onder frontliniestaf. Hierbij is de groep leidinggevend buiten beschouwing gebleven, terwijl de vraag waarom leiderschap als effectief beschreven kan worden zowel door de medewerkers als door de groep leidinggevend beantwoord kan worden. Het verdient aanbeveling te toetsen of de visie van de leidinggevend met betrekking tot leiderschap overeenkomt met die van de medewerkers.

Een praktische aanbeveling is de volgende: in dit onderzoek is besloten een aantal vragen achterwege te laten om de survey overzichtelijk en maakbaar te houden. Om het wetenschappelijk kader goed te borgen is het echter van belang om gehele vragenlijsten te gebruiken. Ook is het van belang om meerdere vragen met betrekking tot de verscheidene dimensies te stellen. Nu is voorzichtigheid geboden bij het trekken van conclusies, bij voorbeeld omdat er slechts één vraag met betrekking tot vertrekintentie gesteld is. Een meer ervaren onderzoeker had dit bij voorbaat onderkend en zou bijtijds zelf ingegrepen hebben. Een ander punt waarmee terdege rekening gehouden dient te worden bij vervolgonderzoek is het feit dat bij het opstellen van de vragenlijst rekening gehouden dient te worden met het feit dat het niet mogelijk zou dienen te zijn om meerdere antwoorden op een vraag te kunnen geven. Gezien het feit dat niet vast is te stellen wat het bedoelde antwoord is wordt uiteindelijk bij de verwerking van de antwoorden een zodanige vraag niet meegenomen waardoor waardevolle informatie verloren kan gaan. Dit is te ondervangen door het

onmogelijk te maken meerdere antwoorden op een vraag in te kunnen vullen. Het zou overweging verdienen om na te gaan of het voltallige cabinepersoneel als grotere groep betrokken zou kunnen worden in een survey. De generaliseerbaarheid van het onderzoek van dit operationele bedrijfs onderdeel binnen het onderzochte bedrijf zou sterk verhoogd worden en zou vergeleken kunnen worden met vergelijkbare dienstverlenende bedrijven. Gezien het feit dat er limitaties zijn door het feit dat ervoor gekozen is uitsluitend gebruik te maken van kwantitatief onderzoek verdient het aanbeveling bij vervolgonderzoek te overwegen zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek uit te voeren. Deze onderzoeken completeren elkaar bij het verkrijgen van informatie. Kwantitatief onderzoek combineren met kwalitatief onderzoek levert een bredere scope op, juist ook omdat er dieper op materie ingegaan kan worden omdat er doorgevraagd kan worden. In dit onderzoek is niet onderzocht wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen Servant Leadership en Transformationeel Leiderschap. Deze twee stijlen van leiderschap kunnen heel goed samen inzetbaar en effectief zijn in tijden van verandering. Theoretisch onderzoek voor deze scriptie bevond zich in een vergevorderd stadium maar dient ook empirisch onderzocht te worden. Wanneer de vragen in een survey niet afdoende zijn om daadwerkelijk beide stijlen van leidinggeven te onderzoeken kan uiteraard alleen in de uitkomsten meegewogen worden wat ook daadwerkelijk is onderzocht. Bij vervolgonderzoek wordt verwezen naar de mogelijkheid met bovenstaande rekening te houden. Verder verdient het aanbeveling vervolgonderzoek in het Engels uit te voeren. Niet alleen sluit dit gemakkelijker aan op reeds bestaand onderzoek maar ook is de Engelse taal een praktisch communicatiemiddel dan Nederlands en kan het onderzoek onder de aandacht van een groter publiek te brengen.

Een aanbeveling is zeker aan de orde met betrekking tot het onderzoeken van het onderwerp klanttevredenheid. Zoals aangegeven staat dit schouder aan schouder met arbeidstevredenheid. Hoe betrokkener en bevlogener medewerkers zijn, hoe tevredener en loyaler de klanten en hoe hoger de winst en groei van een organisatie. (Heskett et al., 1997).

Klanttevredenheid is een van de belangrijkste criteria die gehanteerd wordt binnen een dienstverlenend bedrijf, zoals een vliegmaatschappij. Hierbij heeft cabinepersoneel als frontlinie staf een belangrijke rol. Vanuit deze gedachte wordt er ingezet op het idee dat mensen met plezier in hun werk dit ook uitstralen naar de klant. En dat dient zich terug te vertalen in een hogere waardering van de gasten. Dit aspect is niet onderzocht in het kader van dit onderzoek maar zeker het onderzoeken waard.

Een ander belangrijk criterium voor ieder bedrijf is de retentie van het personeel. Kosten van aantrekken en opleiding van nieuw personeel en niet te vergeten het verlies van intellectueel kapitaal zijn hoog. Het verdient aanbeveling om niet alleen de overstap intentie maar ook de redenen van daadwerkelijke overstap in kaart te brengen en verder te onderzoeken. Het zou ook aanbeveling verdienen om in het stadium van recrutering van nieuw personeel eens na te gaan wat hun verwachtingen zijn, of die realistisch zijn en hoe daar door de organisatie aan voldaan wordt of kan worden in de praktijk, dit alles met het oog op een lange retentie. De gedachte blijft wel stand houden om ditzelfde of een soortgelijk onderzoek nogmaals uit te voeren, een stuk verder in een rustiger tijd. Mogelijkerwijs zouden de verklarende variabelen in dit onderzoek, empowerment en organisatiebetrokkenheid, vervangen kunnen worden door andere variabelen, denk aan organisatie identificatie en POS. Aandacht zou ook gegeven kunnen worden aan organisatie communicatie, aan innovatie en creativiteit binnen de organisatie als belangrijke aandrijvers van het succes van de organisatie.

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

### Literatuurlijst

- Abouraira, M.K., Othman, S.M.(2017) Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions : The Direct Effects among Bank Representatives . *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423.
- Agho, A.O., Price, J.L., Mueller, C.W., (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 65 (3), 185-195
- Ahmad, A., Adi , M.N.M., Noor, H.M., Abdul Rahman, A.G., Yushuang,T. (2013) The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 9
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Allen, G.W., Attoh, P.A., Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal* Volume 13, Issue 3 pp 585-600
- Amankwaa, A., Anku - Tsede, O. (2015) Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *Journal of Business Administration Vol. 6, No. 4; 2015*
- Argyris, C. , Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. London: Addison-Wesley
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4),9
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set.* (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baird, K., Wang, H., (2010), Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, *Personnel Review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 39 No. 5, pp. 574-599
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology* Vol 81 No 6, 827-832
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1988). Transformational leadership, Charisma and beyond. In Hunt, J.G., Baliga, B.R., Dachler, H.P., Schriesheim, C.A. (Eds.). *Emerging leadership vistas*. (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (Eds.) (1994a). *Improving Organisational Effectiveness through Organisational Leadership*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994b). Transformational Leadership and Organisational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17 (3/4), 541-552.
- Bass, B.M. (1996). *New paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*. Alexandri, VA: U.S. Army research Institute for the Behavioural and Social Sciences
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Batool, B.F.(2013). On Organizational Commitment In The Banking Sector Of Pakistan. *IOSR Journal of Business*



and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 2 (Jan. -Feb. 2013), PP 38-44

Blegen M.A. (1993) Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. *Nurs Res.*;42:36-41.

Boerner, S., Eisenbeiss, S., Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organisational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 13 (3), 15-26.

Bono, J.E., Judge, T.A. (2003) Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality Eur. J. Pers.*17: S5–S18 (2003)

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013) Transformational leadership, job satisfaction and team performance: a multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24, 270-283

Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.

Cai C., Zhou Z. (2009) Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Nurs Health Sci.* 2009 Dec ;11(4):397-403

Caillier, J.G. (2014). Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence? *The American Review of Public Administration* 6 October 2014

Caldwell, C., Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91–101

Cheney, G. (1983b). On the various and changing meanings of organizational membership :A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362

Chiang C.F., Wang Y.Y. (2012) The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *J Hotel Bus Manage* 1:103.

Chou, P. (2013) The Effect of Transformational Leadership on Follower's Affective Commitment to Change. *World Journal of Social Sciences* Vol. 3. No.1. Pp. 38 – 52

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988), The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of management Review*, Vol. 13, 471-482

Conger, J.A. (1989) *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Conger, J.A. (2000). Motivate performance through empowerment. In E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp.137-149). Oxford: Blackwell Publishing

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334

Damanpour, F, Schneider, M (2006). 'Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers', *British Journal of Management*, 17, pp. 215–236.

Dew, J.R., (1997), *Empowerment and Democracy in the workplace*, Greenwood Publishing Group: Westport.

Dierendonck, D. van, Dijkstra, M. (2012) The Role of the Follower in the Relationship Between Empowering Leadership and Empowerment: A Longitudinal Investigation. *Journal of Applied Social Psychology* Volume 42, Issue S1 December 2012 Pages E1–E20

Dierendonck, D. van, Stam, D., Boersma, P., Windt, de N., Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes, *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 544-562

Dierendonck, D. van, Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behaviour and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Oxford: Elsevier Science.

Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation, *British Journal of Management*, 19, 299-319

García-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M., Gutierrez-Gutierrez, L. (2012), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.

Garg, A.K., Ramjee, D. (2013) The Relationship Between Leadership Styles And Employee Commitment At A Parastatal Company In South Africa. *International Business & Economics Research Journal – November 2013* Volume 12, Number 11

Gill, A., Mathur, N., Sharma, S. P., Bhutani, S. (2011) The Effects of Empowerment and Transformational Leadership on Employee Intentions to Quit: A Study of Restaurant Workers in India . *International Journal of Management* Vol 28, No 1.

Graen, G., Cashman, J.F. (1975). A role making model of leadership in formal organisations. In Hunt, J.G., Carson, L.L. (Eds.), *Leadership Frontiers*. (pp.143-165). Carbondale: Southern Illinois Press

Graen, G., Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In Straw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organisational Behaviour* (Vol.9). (pp. 125-208) Greenwich, CT: JAI Press

Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange LMX theory, *The Leadership Quarterly*, 219-247

Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organisations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2 (2), 105-119

Hak, T., Van der Veer, K., Jansen, H. (2004) The Three-Step Test-Interview (TSTI): An Observational instrument for pretesting self-completion questionnaires. *ERIM Report Series Research In Management*

Hartog, D.N., den, P.L. Koopman & J.J. van Muijen (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*, Schoonhoven: Academic Service

Heskett, James L., Sasser, W. Earl, Schlesinger, Leonard A. (1997) *The Service Profit Chain – how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. Simon & Schuster, The Free Press, New York, United States

Hoogh, A. H. B.de, Hartog, D. N.den, & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 100, 354-382.

Horstmeier, L.C., Boer, D., Homan, A., Voelpel, S. (2014). Effects of Transformational Leadership on Identification at Work: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*. 2014. 13521-13521.

Howell, J. M., Avolio, B. M. (1993). 'Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated business-unit performance', *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 891–902.

Integron, Rapport Werkbeleving 2017, internet d.d. 20 oktober 2017 15.34 uur

İşcan, O.F., Ersak, G., Naktiyok, A. (2014) Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership - An Application among Turkish SME's , *Social and Behavioral Sciences* 150 ( 2014 ) 881 – 889

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

- Ishfaq A, Musarrat Nawaz, M., Ghulam, A., Talat ,I. (2015) "Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature", *Management Research Review*, Vol. 38 Issue: 6, pp.627-639,
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A. (2000) Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004) Transformational and transactional leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249
- Judge, T.A., & Klinger, R. (2008) Job satisfaction: Subjective well-being at work. New York, NY, US: Guilford Press
- Kanter, R.M. (1993). *Men and women of the corporation* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Basic Books.
- Kanter, R.M., (1979), Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, July-August, 65-75
- Kanungo, R. & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*: Thousand Oaks: Sage
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 67–91). Amsterdam: JAI Press.
- Kark ,R., Shamir ,B., Chen ,G.(2003) The two faces of Transformational Leadership : Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology* Vol 88, No 2 246-255
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1): 26-51
- Khasawneh, S.,Omari,A., Abu-TinehA.M. (2012) The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment . The Case for Vocational Teachers in Jordan .*Educational Management Administration & Leadership* Vol 40, Issue 4, 2012
- Kim, H., Lee, S.Y. (2009).Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Soc Work Health Care*. 2009;48(4):364-85
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Klerk, S. de, Stander,M.W. (2014) Turnover Intention : The Role of Psychological Empowerment .*Journal of Positive Management* Vol. 5, No. 3, 2014, pp. 28–45
- Knippenberg, D. van (2013) A critical assessment of charismatic-Transformational leadership research: Back to the drawing board? *SB Sitkin - Academy of Management Annals*, 2013 - [annals.aom.org](http://annals.aom.org)
- Knippenberg, D. van, Sleebos, E. (2006) Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes *Journal of Organizational Behavior* Volume 27, Issue 5 August 2006 Pages 571–584
- Koh, W.L., Steers, R.M. , Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore . *Journal of Organizational Behavior* Vol. 16, No. 4 (Jul., 1995), pp. 319-333
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. & Trusty, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 5260-272
- Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 4527-545
- Laschinger, H. K., Wong, C., Grau, A. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541-552.
- Lee,C.C., Huang,S.H., Zhao,C.Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review* 2(7):866-875.

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

- Likert, Rensis (1932), A technique for the measurement of attitudes, *Archives of Psychology*, 140, pp. 1-55
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349).Chicago:Rand McNally
- Lowe, K. B., Kroeck, K. C., Sivasubramaniam, N. (2003). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organisational Behaviour*, 23, 695-706
- Luthans, F., Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K.S. Cameron & J.E. Dutton (Eds.).*Positive organizational scholarship* (pp.241-254). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Maas, R.H.L. (2017) *Transformationeel leiderschap en organisationele identificatie*. Betrokkenheid en identificatie met de organisatie - Radboud Universiteit
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*,13, 103–123
- Mathieu, J.M., Gilson, L.L., Ruddy, T.M., (2006), Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model, *Journal of applied Psychology*, Vol. 91 No. 1 pp. 97-108
- Meyer, J.P., Allen, N.J.(1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review Volume 1 ,Number 1, 1991*
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mokhber, M , Khairuzzaman, W, Vakilbashi . (2015) Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation, *IJMS Article 4, Volume 8, Issue 2 Page 221-241*
- Moura, G.R. de, Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology* Volume 39 , 540–557
- Munir, R., Abdul Rahman, R., Malik, A., Ma'Amor, H. (2012) . Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among academic staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 65 885 – 890
- Nielsen, K., Yarker,J., Randall,R., Munir,F. (2009) The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* 46 ,1236–1244
- Northouse,P.G.(2016). *Leadership Theory and Practice* 7<sup>th</sup> edition Sage Publications,Inc.
- Parker, R.J., Kohlmeyer III, J.M. (2005). Organisational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369
- Pawar, B.S., Eastman, K.K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Pillai, R., Meindl, J.R. (1998). Context and charisma: a 'meso' level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643-671
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study.*Journal of Management*,25, 897–933
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational behaviours. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, Vol. 22 no 2, pp 259-98
- 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
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001) . Affective Commitment to the Organisation : The Contribution of Perceived Operational Support. *Journal of Applied Psychology* 2001, Vol 86. No 5, 825-836
- Rhoades, L., Eisenberger, R., (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature Perceived Organizational Support: A Review of the Literature *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 4, 698 –714
- Sang Long Choi, Chin Fei Goh, Muhammad Badrull Hisyam Adam, Owee Kowang Tan (2016) Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment” *Hum Resour Health*. December 2016
- Sas, L. van.(2016) AH vs. Jumbo: 4 tips over het ‘overtreffen van de klantverwachting’ LinkedIn 15 december 2016
- Scott, C.R.,Corman,S.R.,& Cheney,G.(1998).Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298-336
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Senge, P.,Roberts,C., Ross, R.B., Smith , B. J., Kleiner ,A.(1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.
- Smith, Brien N., Montagno, Ray V. & Kuzmenko, Tatiana N. (2004) Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organisational Studies Spring 2004, vol. 10 no 4 80-91*
- Spreitzer,G., Hopkins Perttula,K., Xin,K. (zonder datum) . Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the U.S. and Taiwan
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organisational Development Journal*, 25, 349-361.
- Suna ,R., Weijie Wang ( 2016) Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations PUBLIC MANAGEMENT REVIEW
- Sun Young Kim , Fernandez,S. (2015)., Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy .*The American Review of Public Administration* ,May 19, 2015
- Torka, N. (2003). Flexible but committed. The relationship between contract and commitment. PhD thesis, Enschede: University of Twente.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organisations. Straw, B.M. Cummings, L.L. (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol.8) (pp.85-135). Greenwich, CT: JAI Press
- Ugboro,I.O., Obeng,K. (2000) Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management* Volume 5, Issue 2, 3rd Quarter 2000, Pages 247-272
- Verburg, R., Hartog,D. den, (2001). *Human Resource Management in Nederland*. Amsterdam: SWP
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 4448-462.

## Transformationeel leiderschap, arbeidstevredenheid en overstap intentie

- Walumbwa, F.O., Lawler, J.J., Avolio, B.J. (2007). Leadership, Individual Differences, and Work-related Attitudes: A Cross-Culture Investigation. *Applied Psychology : An International Review*, 2007, 56 (2), 212 – 230
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and US Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 235-256.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, 19(3), 251
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of registered nurses in a hospital in China. *Journal of advanced nursing* 68 (2), 444-451
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 4947-959.
- Yukl, G.A. (1994) *Leadership in organisations*, 3<sup>rd</sup> Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Yukl, G. (1999). 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp. 285–305.
- Yukl, G.A., Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*, second edition, New Jersey, Lawrence Earlbaum Associates, London
- Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E., Yang, B. (2012) . Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment . Institute of Behavioral and Applied Management "Institute of Behavioral and Applied Management.