

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN JOBTEVREDENHEID BINNEN DE UITZENDSECTOR: DE MEDIËRENDE ROL VAN WERKNEMERSVERTROUWEN

Aantal woorden: 11280

Justien Deflou

Stamnummer : 01505139

Nicola Tondat

Stamnummer: 01506927

Promotor: Prof. Dr. Mieke Audenaert

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master in de handelwetenschappen: personeels- en organisatiemanagement

Academiejaar: 2018-2019

Deze pagina is niet beschikbaar omdat ze persoonsgegevens bevat.
Universiteitsbibliotheek Gent, 2021.

This page is not available because it contains personal information.
Ghent University, Library, 2021.

WOORD VOORAF

Deze masterproef vormt het sluitstuk van onze opleiding handelswetenschappen, afstudeerrichting personeels- en organisatiemanagement. Voor het schrijven van deze masterproef hebben we heel wat geduld en doorzettingsvermogen nodig gehad. Dit zorgde er mede voor dat het een zeer leerrijke ervaring was. We willen dan ook een aantal mensen bedanken die ons in dit proces bijgestaan hebben en zo hun steentje bijgedragen hebben aan de realisatie van onze masterproef.

Ten eerste gaat onze dank uit naar onze promotor prof. Mieke Audenaert voor haar deskundige feedback en bijsturing waar nodig. Ook haar assistent, drs. Anouk Decuypere, zijn we zeer dankbaar. Bij haar konden we altijd terecht met vragen over onze masterproef. Met haar positieve visie zorgde ze dan ook voor de nodige begeleiding en duwtjes in de rug.

Ten tweede willen we ook de medewerkers van de bevroagde uitzendkantoren bedanken. Gezien de hoge werkdruk in deze sector was het zeker niet vanzelfsprekend om mee te werken aan ons onderzoek. Zonder hun waardevolle input hadden we deze masterproef niet tot een goed einde kunnen brengen. We appreciëren hun medewerking dus ten zeerste.

Ten slotte willen we alle andere personen bedanken die op eender welke manier hebben bijgedragen aan onze thesis. Hierbij denken we aan familie, vrienden en medestudenten die ons altijd steunden en motiveerden.

SAMENVATTING

Ondanks het feit dat de uitzendsector in Vlaanderen het laatste decennium sterk aan belang heeft gewonnen, bestaat er hieromtrent slechts weinig empirisch onderzoek. Het doel van deze thesis is om voor deze sector te achterhalen welke variabelen jobtevredenheid in de hand werken. Er zal dieper worden ingegaan op de invloed van transformationeel leiderschap en de mediator werknemersvertrouwen. Met behulp van vragenlijsten werden de data verzameld van 125 leidinggevenden en 314 medewerkers, verspreid over 149 verschillende kantoren. Tegen alle verwachting in werd er geen direct effect van transformationeel leiderschap op jobtevredenheid gevonden, waardoor er volgens Baron en Kenny (1986) geen mediatie mogelijk was. Er was echter wel sprake van een indirect-only mediatie, waardoor transformationeel leiderschap indirect toch een positief effect had op jobtevredenheid via werknemersvertrouwen.

INHOUDSOPGAVE

VERTROUWELIJKHEIDSCLAUSULE.....	I
WOORD VOORAF	III
SAMENVATTING.....	IV
LIJST MET TABELLEN EN FIGUREN	VII
LIJST MET BIJLAGEN	VIII
LIJST MET AFKORTINGEN	IX
1. INLEIDING.....	1
2. LITERATUURSTUDIE	4
2.1. Relatie transformationeel leiderschap met jobtevredenheid.....	4
2.1.1. Transformationeel leiderschap	4
2.1.2. Jobtevredenheid	7
2.1.3. Link transformationeel leiderschap en jobtevredenheid	7
2.2. Werknemersvertrouwen als mediator	8
2.2.1. Werknemersvertrouwen.....	8
2.2.2. Relatie transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen	10
2.2.3. Werknemersvertrouwen medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid.....	11
3. METHODE.....	12
3.1. Procedure en steekproef	12
3.2. Meetinstrumenten	14
3.2.2. Afhankelijke variabele: jobtevredenheid	15
3.2.3. Mediator: werknemersvertrouwen	15
3.2.4. Controlevariabelen.....	15
4. RESULTATEN.....	17
5. POST-HOC ONDERZOEK	23
5.1. Individualized consideration.....	23
5.2. Geslachtsverschillen	24
5.2.1. Mannelijke leidinggevende & mannelijke medewerker	25
5.2.3. Vrouwelijke leidinggevende & mannelijke medewerker	28
5.2.4. Vrouwelijke leidinggevende & vrouwelijke medewerker	29
6. DISCUSSIE.....	31

6.1. Theoretische relevantie	31
6.2. Beperkingen en verder onderzoek	33
7. CONCLUSIE	36
8. LITERATUURLIJST	IX
9. BIJLAGEN	XVII

LIJST MET TABELLEN EN FIGUREN

Tabel 1: Steekproefprofiel

Tabel 2: Gemiddelden, standaardafwijkingen, correlaties en Cronbach's alpha

Tabel 3: Overzicht meervoudige lineaire regressieanalyse

Tabel 4: Overzicht man-vrouw in de relatie leidinggevende-medewerker

Figuur 1: Grafische voorstelling van de Full Range Leadership Theory

Figuur 2: Grafische voorstelling hypothesen

Figuur 3: Mediatie model werknemersvertrouwen, transformatieel leiderschap en
jobtevredenheid

Figuur 4: Grafische voorstelling van de verschillende relaties van de mediatie

Figuur 5: Mediatie model individualized consideration, werknemersvertrouwen en
jobtevredenheid

Figuur 6: Mediatie mannelijke leidinggevende & mannelijke medewerker

Figuur 7: Mediatie mannelijke leidinggevende & vrouwelijke medewerker

Figuur 8: Mediatie vrouwelijke leidinggevende & mannelijke medewerker

Figuur 9: Mediatie vrouwelijke leidinggevende & vrouwelijke medewerker

LIJST MET BIJLAGEN

Bijlage 1: Items transformationeel leiderschap

Bijlage 2: Factorwaarden transformationeel leiderschap

Bijlage 3: Item jobtevredenheid

Bijlage 4: Item werknemersvertrouwen

LIJST MET AFKORTINGEN

z.d.	zonder datum
JD-R	Job Demand-Resources
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
LFL	Laissez-faire leiderschap
MBE	Management by exception
MBE-A	Management by exception - actief
MBE-P	Management by exception - passief
CR	Contingent rewards
OCB	Organizational Citizenship Behavior
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

1. INLEIDING

Vandaag de dag worden veel bedrijven geconfronteerd met een kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op de arbeidsmarkt. Enerzijds zijn er meer jobs dan werkkrachten om deze jobs in te vullen en anderzijds beschikken mensen vaak niet over de gewenste competenties. Hierdoor wordt de zoektocht naar talent voor bedrijven enorm moeilijk (Zimmer, 2012). De uitzend- of interimsector kan hierin een belangrijke rol spelen. “Er is sprake van uitzendarbeid wanneer een uitzendkracht (werknemer) in dienst wordt genomen door een uitzendbureau (de werkgever) met de bedoeling om te worden uitgeleend aan een gebruikende onderneming (de klant van het uitzendbureau) om daar tijdelijke arbeid te verrichten” (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, z.d.). Bij uitzendarbeid is er dus een driehoeksverhouding tussen drie partijen, namelijk het uitzendbureau, de uitzendkracht en de gebruiker of klant (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, z.d.). Er rust bijgevolg een grote druk op de schouders van de uitzendkantoren om een geschikte match te vinden tussen de uitzendkracht en de bedrijven. Dit is echter slechts één van de vele uitdagingen waar de kantoren vandaag de dag mee te maken hebben. Zo moeten ze bijvoorbeeld ook rekening houden met trends zoals de toenemende vergrijzing, de vraag naar flexijobbers en toenemende digitalisering. Bovendien worden er vaak hoge targets gesteld, wat resulteert in een work overload bij de werknemers. Een job in de interimsector leidt zodoende in vele gevallen tot stress bij het personeel. Tijdens onze bezoeken aan de uitzendkantoren voor de informatieverzameling van dit onderzoek kwam bij verschillende kantoorverantwoordelijken het probleem van een aanzienlijk personeelsverloop naar boven. Dit zou volgens hen te maken hebben met de eerder vermelde hoge werkdruk die tot een lagere jobtevredenheid zou leiden.

Deze studie zal daarom onderzoeken welke variabelen de jobtevredenheid bij medewerkers in de uitzendsector kunnen verhogen. Meer specifiek zal er gekeken worden naar de invloed van transformationeel leiderschap hierop. Bovendien wordt werknemersvertrouwen geïntroduceerd als mogelijke mediator. Hieruit kan de volgende centrale onderzoeksvraag worden geformuleerd:

Wat is de invloed van transformationeel leiderschap op jobtevredenheid in de uitzendsector en welke rol heeft werknemersvertrouwen in deze relatie?

Waarom wordt er gekozen om de invloed van precies deze variabelen na te gaan? Dit kan verklaard worden aan de hand van het Job Demand-Resources (JD-R) model van Schaufeli en Bakker (2004). In hun studie stellen ze dat job demands zoals work overload aspecten zijn die fysieke en/of psychologische inspanningen vereisen en kunnen leiden tot burn-outs en andere klachten, zowel van psychologische als fysiologische aard. Dit zou op zijn beurt positief gerelateerd zijn aan de intention to leave van werknemers: hoe hoger de job demands, hoe hoger de wil om de organisatie te verlaten. Deze theorie kan dus verklaren waarom er in de Vlaamse interimsector een hoge turnover bestaat. Om dit acuut probleem bij de uitzendkantoren aan te pakken, is het interessant om naar de job resources binnen het model te kijken. Job resources zorgen namelijk voor het bereiken van de werkdoelen. Verder kunnen ze de werknemers ook intrinsiek motiveren omdat ze basisbehoeften zoals autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Bovendien blijkt ook dat deze job resources het effect van de job demands en de daarmee geassocieerde kost kunnen verminderen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Onderzoek van Schaufeli (2015) toont aan dat (transformationeel) leiderschap geïntegreerd kan worden in het JD-R model aangezien het burn-outs kan verminderen en de betrokkenheid van de medewerkers bevordert. Deze vorm van leiderschap is gericht op verandering (Elbrink, 2019), hetgeen zeer toepasselijk is voor de uitzendsector aangezien deze reeds veel verandering heeft doorgemaakt. Deze sector kreeg enkele tegenslagen te verduren tijdens de crisisjaren in 2008 en 2009 maar kent sinds enkele jaren opnieuw een groei (Trends, 2015). Een transformationele leider heeft bovendien een inspirerende visie waarmee hij medewerkers extra kan motiveren om een inspanning te leveren, wat op lange termijn voor een beter resultaat zorgt (Elbrink, 2019). Inspirerende leidinggevers kunnen hun medewerkers enerzijds voorzien van job resources door bijvoorbeeld de nadruk te leggen op vertrouwen en rechtvaardigheid. Anderzijds kunnen ze de job demands minimaliseren door bijvoorbeeld bureaucratie te omzeilen (Schaufeli, 2015). Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik (2014) ontdekten tevens in hun studie dat transformationeel leiderschap de job resources verhoogde, wat ervoor zorgt dat de betrokkenheid van de werknemers ook ging stijgen. Bovendien vonden Wong, Hui en Law (1998) in hun onderzoek dat jobtevredenheid positief gerelateerd is met verschillende job resources.

Er zou dus gesteld kunnen worden dat transformationeel leiderschap job resources met zich meebrengt die de jobtevredenheid van medewerkers verhoogt. Dit zou op zich dan weer positieve gevolgen met zich meebrengen, zoals een hogere betrokkenheid en betere prestaties van de werknemers (Bakan, Buyukbese, Ersahan & Sezer, 2014). Daarnaast vonden verschillende auteurs in hun onderzoek een negatieve relatie tussen jobtevredenheid en turnover intentions (Shore & Martin, 1989; Tett & Meyer, 1993; Mahmoud, 2008). Werken aan het verbeteren van de jobtevredenheid van de medewerkers kan dus belangrijk zijn om het probleem van verloop in de interimsector aan te pakken.

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid in de uitzendsector in Vlaanderen. Hierbij wordt ook gekeken naar de rol van werknemersvertrouwen binnen deze relatie. Er is reeds veel onderzoek gevoerd naar de invloed van transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen op jobtevredenheid (Griffith, 2004; Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005; Emery & Barker, 2007; Bushra, Ahmad & Naveed, 2011; Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013; Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985). Bij het analyseren van gedrag in organisaties is jobtevredenheid tevens één van de meest bestudeerde attitudes (Spector, 1997). Er werd hieromtrent tot op heden echter weinig tot geen onderzoek naar gevoerd binnen de uitzendsector. Dit is nochtans een zeer specifieke sector die toeneemt in belang. Bovendien is de meerderheid van de respondenten in deze studie vrouwelijk, in tegenstelling tot andere studies over transformationeel leiderschap en jobtevredenheid waar de steekproef vaak voornamelijk uit mannen bestaat.

In het volgende deel zal een overzicht gegeven worden van relevante literatuur waarop dit onderzoek gebaseerd is en de daaraan gekoppelde hypothesen. Nadien worden de methodiek en de resultaten van dit onderzoek uit de doeken gedaan. Tot slot volgen er nog een discussie en een conclusie waarin enkele opmerkingen en besluiten worden samengevat.

2. LITERATUURSTUDIE

2.1. Relatie transformationeel leiderschap met jobtevredenheid

2.1.1. *Transformationeel leiderschap*

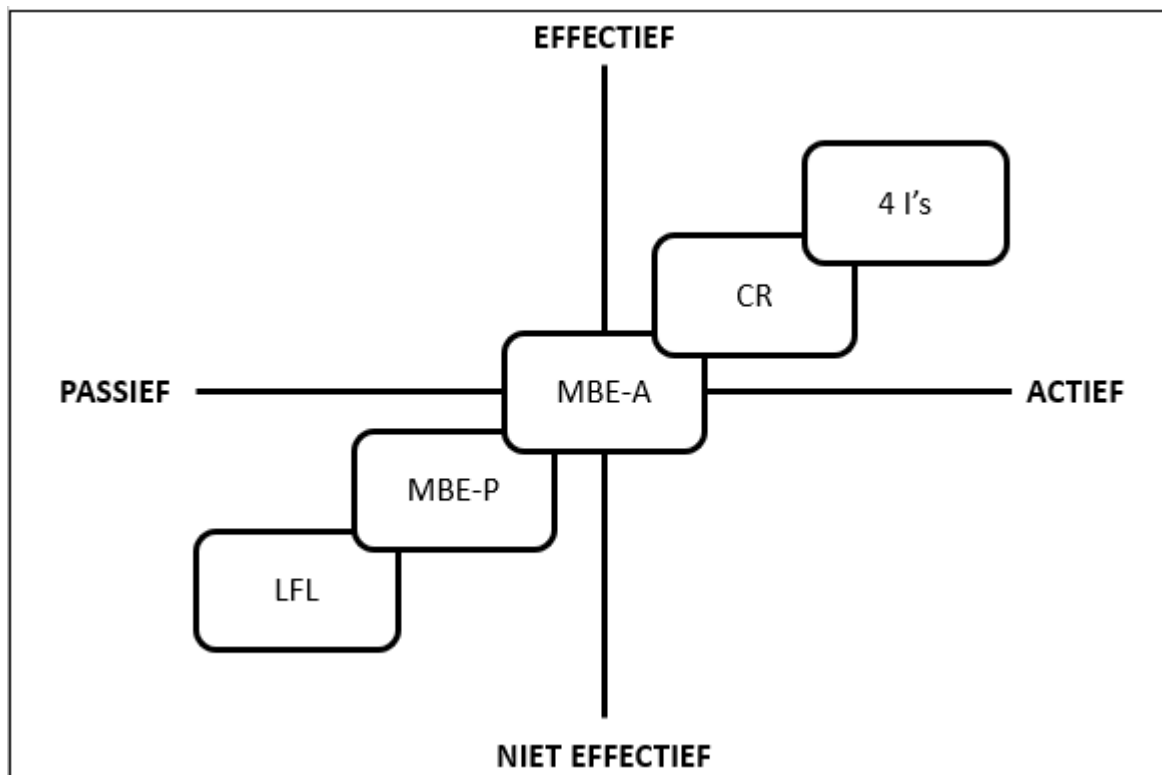
In deze paragraaf zal eerst een overzicht gegeven worden van de literatuur over transformationeel leiderschap die relevant is voor dit onderzoek. Daarna volgt er een heel beknopt overzicht van enkele positieve en negatieve uitkomsten van deze leiderschapsstijl aan bod. Ten slotte wordt het belang van transformationeel leiderschap binnen de huidige literatuur aangetoond.

Reeds in 1978 werden in het werk van Burns twee leiderschapsstijlen met elkaar vergeleken, namelijk transformationeel en transactioneel leiderschap. Hij beschrijft transformationeel leiderschap als een proces waarin leiders en volgers elkaar helpen om naar een hoger niveau van moraal en motivatie te evolueren (Burns, 1978). Deze stijl van leidinggeven gaat vooral over zaken als visie, cultuur, waarden, ontwikkeling en teamwork. Transactioneel leiderschap gaat dan weer meer over het belonen en straffen van werknemers in ruil voor hun geleverde prestaties (Fairholm, 2001). Verder bouwend op de theorie van Burns (1978) formuleert Bass (1985) transformationeel leiderschap in termen van het effect dat de leider op de volgers heeft. Door de invloed van de leiders krijgen de volgers meer vertrouwen en respect voor de leider en zijn ze meer gemotiveerd dan voordien.

In 1985 ontwikkelde Bass tevens de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), waardoor het mogelijk wordt om het gedrag van verschillende leiderschapsstijlen te beoordelen aan de hand van een model (Avolio & Bass, 2004). In dit model, de Full Range Leadership Theory van Avolio & Bass (1991), worden 3 leiderschapsstijlen vergeleken. Er wordt een afweging gemaakt tussen enerzijds de mate waarin leidinggevend engagement moeten vertonen binnen de verschillende stijlen, en anderzijds de efficiëntie van deze stijlen. De eerste vorm is *laissez-faire leiderschap* (LFL), waarbij er eigenlijk geen leiding wordt gegeven. De werknemers worden aan hun lot overgelaten, de leiders laten hen letterlijk doen. Hier wordt weinig tot geen engagement van de leidinggevende verwacht, en het is bijgevolg een zeer passieve en inefficiënte manier van leidinggeven. Een stapje verder in het model bevindt zich *transactioneel leiderschap*. Dit kan opgedeeld worden in management by exception (MBE) en contingent rewards (CR), waarbij de eerstgenoemde zowel actief (MBE-A) of passief (MBE-P) kan zijn. Bij MBE-P wacht de leidinggevende passief af tot er zich

een fout of onregelmatigheid voordoet, om deze dan reactief te corrigeren. Bij MBE-A zal de leidinggevende deze fouten actief gaan monitoren en ingrijpen waar mogelijk. Dit is echter nog steeds een vrij passieve stijl van leidinggeven aangezien ze enkel fouten gaan corrigeren, en bijgevolg ook weinig efficiënt. Bij CR valt er al wat meer engagement te bemerken, waardoor deze leiderschapsstijl heel wat efficiënter is dan de voorgaande. Hierbij gaan leidinggevendenden namelijk de instemming van hun werknemers proberen krijgen door hen beloningen te beloven/geven voor een voldoende goede uitvoering van taken. Ten slotte is er nog het *transformationeel leiderschap* waarbij er gekeken wordt naar 4 verschillende dimensies: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation en Individualized consideration, beter gekend als de 4 I's. Deze dimensies zullen in de volgende alinea meer in detail worden besproken. Transformationeel leiderschap vereist actief engagement van de leider, maar zorgt tegelijk ook voor de hoogste efficiëntie (Bass & Riggio, 2006). Als leidinggevende moet je dus kiezen welke stijl best past bij de context van het bedrijf: is het nodig om grote inspanningen te doen, of leidt deze extra kost niet tot een evenredige verbetering van de gewenste resultaten? Hieronder in figuur 1 wordt een visueel overzicht gegeven van de verschillende leiderschapsstijlen en hun mate van effectiviteit en vereist engagement.

Figuur 1: Grafische voorstelling van de Full Range Leadership Theory



Aangezien transformationeel leiderschap de basis vormt van het recente onderzoek naar leiderschap, werd er voor deze leiderschapsvorm gekozen in deze thesis. Zoals eerder vermeld kan transformationeel leiderschap in vier dimensies ingedeeld worden. De eerste dimensie is *idealized influence*. Dit gaat over het uitoefenen van invloed als leidinggevende op de werknemers door een rolmodel te zijn waarmee ze zich willen identificeren. Dit zal tot gevolg hebben dat de medewerkers het gedrag van de leidinggevende zullen overnemen. De tweede dimensie, *inspirational motivation*, beschrijft het vermogen van de leider om te communiceren over de mate van verwachtingen. Hierdoor kunnen werknemers geïnspireerd worden om de visie van de leidinggevende te delen en om de missie te internaliseren met het oog op de te behalen doelstellingen. De volgende dimensie is *intellectual stimulation* en is gericht op het aanmoedigen van creativiteit en innovatie, het bewustzijn van de eigen waarden en het vinden van oplossingen voor dagelijkse uitdagingen. *Individualized consideration* is de laatste dimensie en wordt beschreven als het vermogen om individuele aandacht te geven aan elke werknemer, waarbij advies en ondersteuning moet gegeven worden waar nodig (Avolio & Bass, 2004).

Transformationeel leiderschap kent zeer veel positieve uitkomsten, zoals onder meer werknemersvertrouwen (Ferrin en Dirks, 2002), jobtevredenheid en intentions to stay (Abualrub & Alghamdi, 2012), task performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) en kwaliteit van de relatie (Carter, Armenakis, Feild & Mossholder, 2013). Er zijn echter ook mindere punten. Zo vonden Eisenbeiß & Boerner (2013) dat een hoge mate van transformationeel leiderschap niet enkel leidt tot meer creativiteit bij de medewerkers, maar ook zorgt voor een hogere afhankelijkheid ten opzichte van de leidinggevende. Dit zou op zijn beurt een negatief effect hebben op het creatief denken bij de medewerkers, waardoor het initieel effect deels teniet wordt gedaan.

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar transformationeel leiderschap en dit is tot op de dag van vandaag nog steeds een hot topic binnen de bedrijfswereld. In 2014 voerden Dihn et al. namelijk een onderzoek naar de publicaties omtrent leiderschap in 10 gerenommeerde tijdschriften. Daaruit bleek dat transformationeel leiderschap in het eerste decennium van de 21e eeuw nog steeds één van de belangrijkste en meest beschreven leiderschapstheorieën was. Meer recent beschreven onderzoekers transformationeel leiderschap als “de dominante leiderschapstheorie sinds de jaren 1980” (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018, p. 502).

Samenvattend kan er dus gesteld worden dat er reeds veel onderzoek gedaan is rond transformationeel leiderschap. De literatuur is het erover eens dat deze leiderschapsstijl een zeer efficiënte manier van leidinggeven is. Het is echter wel van belang dat de leidinggevende over het nodige engagement beschikt.

2.1.2. Jobtevredenheid

Eenvoudig gezegd gaat jobtevredenheid over hoe mensen zich voelen bij hun job en bij de verschillende aspecten die daarbij komen kijken (Spector, 1997). Volgens Luthans (1989) houdt jobtevredenheid echter meer in. Hij bekijkt dit vanuit drie belangrijke dimensies. Ten eerste beschouwt hij jobtevredenheid als een emotionele reactie van de medewerker op zijn of haar werkomgeving. Daarnaast ziet hij het ook als een identificatie van de mate waarin aan de verwachtingen van de medewerker wordt voldaan. Indien een persoon meer werkt, maar minder wordt beloond, zal hij/zij een negatieve houding ontwikkelen tegenover de leidinggevende, de job of de collega's. Ten slotte vertegenwoordigt jobtevredenheid ook verschillende eigenschappen van de job zoals het salaris, de promotiekansen, collega's en de job zelf. Tegenwoordig is de beschrijving van jobtevredenheid nog uitgebreider. Het kan namelijk ook worden beschouwd als het gevoel van goed presteren en succes op het werk, waarbij enthousiasme en geluk ook een grote rol spelen. Verder houdt jobtevredenheid verband met productiviteit en persoonlijk welzijn (Kaliski, 2007).

2.1.3. Link transformationeel leiderschap en jobtevredenheid

In dit onderzoek wordt er een positief verband verwacht tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid. Dit kan verklaard worden vanuit de social exchange theory. Social exchange houdt namelijk in dat indien een persoon een gunst verleent aan iemand anders, hij in de toekomst een gunst terug kan verwachten (Blau, 1964). De kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerkers varieert volgens Blau (1964) tussen twee soorten uitwisselingen. Enerzijds is er de economische uitwisseling die gekenmerkt wordt door kortetermijnrelaties tussen de partijen, gebaseerd op de uitwisseling van tastbare zaken. Anderzijds is er de sociale uitwisseling. Deze wordt gekenmerkt door langdurige emotionele relaties op basis van wederzijds vertrouwen en toewijding. Het zijn de werknemers die eerder sociale uitwisselingen ervaren die geneigd zullen zijn om zich schuldig te voelen en daarom de verplichting voelen om iets terug te geven aan de

organisatie (Walumbwa, Cropanzano & Hartnell, 2009). Toegepast op transformationeel leiderschap betekent dit dat wanneer leidinggevendens ontwikkeling en betrokkenheid van de medewerkers en de organisatie stimuleren, de medewerkers hen een gunst terug zullen willen doen. Volgens Settoon, Bennett & Liden (1996) kan één van deze gunsten jobtevredenheid zijn.

Daarnaast vonden verschillende auteurs in hun onderzoek dat transformationeel leiderschap en jobtevredenheid positief aan elkaar gerelateerd zijn (Griffith, 2004; Walumbwa et al., 2005; Emery & Barker, 2007; Bushra et al., 2011; Braun et al., 2013; Abelha et al., 2018). Het onderzoek van Ibraheem, Mohammad, AL-Zeaud & Batayneg (2011) vond zelfs dat leidinggevendens het grootste effect hebben op jobtevredenheid aangezien zij betrokken zijn bij de coördinatie, socialisatie en communicatie van de werknemers. Ook binnen overwegend vrouwelijke sectoren zoals de zorgsector werd hetzelfde resultaat gevonden (Medley & Larochelle, 1995; Mahmoud, 2008). Doordat de respondenten van de huidige studie ook voornamelijk vrouwen zijn, kan het interessant zijn om de resultaten van beide sectoren te vergelijken. Zo kunnen mogelijke invloeden van andere variabelen aan het licht komen. Vanuit bovenstaande redenering volgt de eerste hypothese:

H1: Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd met jobtevredenheid

2.2. Werknemersvertrouwen als mediator

2.2.1. Werknemersvertrouwen

Bij trust of vertrouwen zijn er altijd twee partijen: de vertrouwende partij of trustee en de te vertrouwen partij of trustor (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). In deze thesis wordt de leidinggevende als de trustor en de werknemer als de trustee beschouwd. Vertrouwen kan gedefinieerd worden als “de bereidheid van een partij om zich kwetsbaar op te stellen voor de acties van een andere partij, gebaseerd op de verwachting dat de ander een bepaalde actie zal uitvoeren die belangrijk is voor de vertrouwenspersoon, ongeacht de mogelijkheid om toezicht te houden op andere partijen” (Mayer et al., 1995, p. 712). Het integratief model van Mayer, Davis

en Schoorman (1995) bestaat vertrouwen uit twee aspecten: enerzijds zijn er de drie factoren van waargenomen betrouwbaarheid en anderzijds is er de neiging om te vertrouwen.

De factoren van waargenomen betrouwbaarheid zijn karakteristieken van de trustee die belangrijk zijn om een vertrouwensrelatie te kunnen opbouwen. Deze karakteristieken of factoren die de betrouwbaarheid van iemand bepalen zijn ability of bekwaamheid, benevolence of welwillendheid en integrity of integriteit. Volgens Mayer et al. (1995, p. 717) is bekwaamheid “de groep van vaardigheden, competenties en kenmerken die een partij in staat stellen invloed te hebben binnen een bepaald domein”. Vaak zijn personen slechts bekwaam in een aantal specifieke domeinen, wat er voor zorgt dat de trustor de trustee kan vertrouwen voor de taken die verband houden met deze domeinen. De trustee kan bijvoorbeeld zeer competent zijn op technisch gebied, maar niet op vlak van interpersoonlijke communicatie. De trustee zal dan vooral vertrouwd worden om taken uit te voeren die aansluiten bij zijn technische vaardigheden, zoals analytische taken. De trustor zal in dat geval echter niet vertrouwd worden om contact te leggen met klanten, wat te maken heeft met interpersoonlijke vaardigheden. Welwillendheid is “de mate waarin de trustee verondersteld wordt om goed te willen doen voor de trustor, afgezien van een egocentrisch winstmotief” (Mayer et al. , 1995, p. 718). Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen een mentor en zijn protégé. In deze relatie wil de mentor de protégé helpen terwijl hier tegenover geen beloning staat voor de mentor. Integriteit betreft de perceptie die de trustor heeft over principes die hij acceptabel vindt en waar de trustee zich aan houdt. De consistentie van de iemands acties, de mate waarin iemands woorden overeenstemmen met zijn/haar daden, het geloof dat de trustee een sterk rechtvaardigheidsgevoel heeft,... zijn allemaal zaken die de integriteit van een partij beïnvloeden.

Verder bestaat vertrouwen ook uit de neiging om te vertrouwen. Hierbij komt het er op neer dat sommige personen sneller iemand in vertrouwen nemen dan anderen. Dit aspect zal invloed hebben op de mate van vertrouwen die de trustor voor de trustee heeft, nog voor er gegevens van de trustee voor hem/haar bekend zijn (Mayer et al., 1995).

2.2.2. Relatie transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen

Er kan een belangrijk onderscheid gemaakt worden tussen cognitieve en affectieve trust. Cognitieve trust gaat over zaken zoals betrouwbaarheid, integriteit en eerlijkheid van de persoon in kwestie. Affectieve trust daarentegen gaat over de emotionele relaties tussen individuen die gebaseerd zijn op oprechte zorg en elkaars welzijn (McAllister, 1995; Dirks & Ferrin, 2002). Velen gaan ervan uit dat deze 2 vormen van trust andere effecten hebben. Zhu, Newman, Miao & Hooke (2013) hebben dit effectief onderzocht voor de relatie tussen transformationeel leiderschap en job prestaties. Uit hun onderzoek blijkt dat zowel affectieve trust als cognitieve trust hoger waren bij leiders met een transformationele leiderschapsstijl. Echter werd er enkel bij affectieve trust een mediërend effect teruggevonden. Ondanks deze verschillen worden beide vormen vaak samengenomen tot 1 overkoepelende maatstaf van vertrouwen, wat ook zal gebruikt worden in deze thesis. Volgens Walumbwa et al. (2005) houden transformationele leiders rekening met de behoeften, doelstellingen en interesses van hun volgers. Hierdoor zullen de volgers, of in dit geval de medewerkers, meer bereid zijn om zich kwetsbaar op te stellen voor hun leidinggevende (Braun et al., 2013). Transformationele leiders zullen door de invloed die ze uitoefenen op hun medewerkers, hun vertrouwen en respect winnen (Bass, 1985). Effectieve leiders zijn degenen die het vertrouwen krijgen van hun medewerkers (Bennis & Nanus, 1985). Vertrouwen zal dus een heel belangrijke rol spelen wanneer we leidinggevendens gaan evalueren op hun stijl van leidinggeven.

Wij verwachten dat transformationeel leiderschap een positief significant verband zal hebben met werknemersvertrouwen. Ferrin en Dirks (2002) onderzochten al eerder welke antecedenten en employee outcomes de sterkste correlatie hebben met trust in leadership. Er werd met andere woorden gekeken welke variabelen vertrouwen in de hand werken en welke er het gevolg van zijn. Uit hun onderzoek blijkt dat van de gekozen antecedenten transformationeel leiderschap de sterkste relatie had met trust. Vanuit deze argumentatie stellen wij de volgende hypothese op:

H2: transformationeel leiderschap is positief gerelateerd met werknemersvertrouwen

2.2.3. Werknemersvertrouwen medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid

De relatie tussen transformationeel leiderschap en trust is reeds vaak onderzocht in de literatuur. Hetgeen veel minder onderzocht is, is de mediërende of modererende rol van trust in de relatie tussen jobtevredenheid en andere diverse uitkomsten. Transformationeel leiderschap en trust hebben beiden een zeer sterke correlatie met verschillende outcomes, waaronder jobtevredenheid. Bovendien zijn beide factoren ook zeer sterk gerelateerd aan elkaar, iets wat het interessant maakt om de mediërende rol van vertrouwen te onderzoeken (Goodwin, Whittington, Murray & Nichols, 2011). Enerzijds gaan Braun et al. (2013) ervan uit dat de ontwikkeling van vertrouwen van de medewerkers gebaseerd is op de directe ervaringen die ze hebben met hun leidinggevende. Dit zal op zijn beurt ook een positief verband houden met de jobtevredenheid van de medewerkers. Volgens hen zullen transformationele leiders die de ontwikkeling en betrokkenheid van de medewerkers stimuleren meer vertrouwd worden door hun werknemers omdat ze hun welwillendheid en integriteit laten zien, net zoals hun vermogen om te leiden (Braun et al., 2013). Er wordt dus verwacht dat werknemers die hun leidinggevende vertrouwen meer tevreden zullen zijn in hun job. Volgens Walumbwa et al. (2005) respecteren transformationele leiders de behoeften van elke werknemer. Hierdoor is de werknemer meer bereid om de acties van de leidinggevende te aanvaarden. De werknemers die op hun leidinggevers vertrouwen voelen meer steun en aandacht, wat leidt tot een grotere tevredenheid (Yang en Mossholder 2010). Anderzijds kan er ook hier teruggegrepen worden naar de social exchange theorie. Pillai, Scandura en Williams (1999) vonden namelijk dat trust, als critical social exchange mediator, leidt tot jobtevredenheid. Volgens hen zullen werknemers namelijk sneller geneigd zijn om de sociale uitwisseling aan te gaan als ze een duidelijk beeld hebben van de visie van hun leidinggevende en van de individuele acties die kunnen bijdragen tot hun prestaties. Ook volgens Blau (1964) kan trust gezien worden als een resultaat van gunstige sociale uitwisselingen. In het onderzoek van Liu, Siu & Shi (2010) werd reeds aangetoond dat werknemersvertrouwen de relatie tussen de tevredenheid van de werknemer en transformationeel leiderschap gedeeltelijk medieert. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H3: Werknemersvertrouwen medieert de relatie tussen transformationeel leiderschap en Jobtevredenheid

3. METHODE

3.1. Procedure en steekproef

Deze thesis kadert binnen een groter onderzoek. Hiervoor werd er samen met 19 medestudenten data verzameld bij uitzendbureaus in Vlaanderen. Per kantoor werden de gegevens van de leidinggevende en minstens één, bij voorkeur meerdere, medewerkers gevraagd. Om te zorgen dat de relatie telkens op hetzelfde niveau was, konden enkel de directe leidinggevenden deelnemen. Districtverantwoordelijken en andere hiërarchisch hoger geplaatsten werden bijgevolg geweigerd. Via mail kregen de verschillende kantoren een uitnodiging om deel te nemen aan dit onderzoek. Indien er geen respons kwam, brachten de studenten een bezoek aan de aangeschreven kantoren met als doel hen toch nog te overtuigen om deel te nemen. Door deze follow-up werd de responsgraad aanzienlijk verhoogd. Eens de leidinggevenden hun deelname bevestigd hadden, werd een tweede mail gestuurd met een online vragenlijst via Qualtrics. Hiervoor kreeg elk kantoor een specifiek wachtwoord zodat de leidinggevenden en hun medewerkers aan elkaar gelinkt konden worden. Op die manier konden we de anonimiteit van de respondenten garanderen zonder de verschillende relaties uit het oog te verliezen. Om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden werd dit ook duidelijk naar de deelnemers gecommuniceerd. Enkele weken na het versturen van de vragenlijsten kregen ze bovendien nog een herinnering doorgestuurd via mail. Hiermee werden kantoren waarbij nog niet iedereen de enquête had ingevuld gecontacteerd en aangemoedigd om dit toch nog in orde te brengen.

In totaal werden er zo'n 370 kantoren gecontacteerd waarvan er 165 bereid waren deel te nemen aan dit onderzoek. Deze responsgraad van 45% is volgens Baruch (1999) acceptabel. Om deze responsgraad te verhogen kregen de kantoren bovendien de mogelijkheid om in te tekenen op een rapport met de belangrijkste resultaten van de overkoepelende studie. Dit rapport bevat enerzijds interessante inzichten zoals de trends binnen de uitzendsector. Anderzijds konden de leidinggevenden hun kantoor ook laten benchmarken ten opzichte van de sector. Hierin staat waardevolle informatie over de sterktes en verbeterpunten van het kantoor in kwestie. Bijgevolg ging het merendeel van de kantoren ook in op dit voorstel. Dit gaf de deelnemers tevens een extra incentive om de vragenlijst zo waarheidsgetrouw mogelijk in te vullen.

In deze enquête werd getoetst naar verschillende indicatoren zoals de mate van emotionele intelligentie, bevlogenheid, jobtevredenheid, vertrouwen in de leidinggevende en motivatie. Er werden twee verschillende enquêtes opgesteld: één voor de medewerkers en één voor de leidinggevendenden. Dit komt doordat er in de verschillende versies soms andere indicatoren werden bevraagd. Zo werd er bij de leidinggevendenden onder meer gepeild naar de mate van transformationeel leiderschap en bij de medewerkers naar de mate van jobtevredenheid en werknemersvertrouwen.

Tabel 1 bevat een steekproefprofiel met informatie omtrent de relevante variabelen van dit onderzoek. In totaal werden er 144 leidinggevendenden en 388 medewerkers bevraagd. Wel moet er vermeld worden dat niet alle respondenten de vragenlijst volledig ingevuld hebben. Na het verwijderen van de onvolledige informatie bleken de gegevens van 125 leidinggevendenden en 314 medewerkers bruikbaar te zijn voor dit onderzoek. Deze respondenten zijn verspreid over 149 verschillende kantoren. De gemiddelde leeftijd van de leidinggevende bedraagt 37 jaar. Het grootste deel hiervan is vrouwelijk (75,4%) en heeft een hoger niet-universitair diploma (50,7%). Bij de medewerkers is de gemiddelde leeftijd 36 jaar. Ook hier is opnieuw het grootste deel vrouwelijk (85,6%) en in het bezit van een hoger niet-universitair diploma (46,4%).

Tabel 1: steekproefprofiel

		Leidinggevendenden	Medewerkers
Gemiddelde leeftijd		37 jaar	36 jaar
Geslacht	Man	24,6%	14,4%
	Vrouw	75,4%	85,6%
Diploma	Beroeps secundair onderwijs (BSO)	2,1%	5,4%
	Technisch secundair onderwijs (TSO)	16,9%	17,7%
	Algemeen secundair onderwijs (ASO)	6,3%	10,5%
	Hoger niet-universitair onderwijs	50,7%	46,4%
	Universitair onderwijs	23,9%	19,5%
Gemiddeld aantal jaren anciënniteit		10,93 jaar	4,35 jaar
Gemiddeld aantal jaren leidinggevende over huidig team		4,78 jaar	
Gemiddeld aantal jaren met huidige leidinggevende			2,02 jaar
Gemiddeld aantal medewerkers in het team			2,1

3.2. Meetinstrumenten

3.2.1. *Onafhankelijke variabele: transformationeel leiderschap*¹

Om transformationeel leiderschap te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Deze vragenlijst onderzoekt of een leidinggevende gebruik maakt van een transformationele, transactionele of laissez-faire leiderschapsstijl (Avolio & Bass, 2004). In deze studie konden leidinggevendenden zichzelf een score toekennen voor de mate van hun transformationeel leiderschapsgedrag. De leidinggevendenden kregen 12 stellingen waarbij ze moesten aangeven hoe goed de stelling hen omschrijft als leidinggevende. Enkele voorbeelden van deze stellingen zijn: “Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers zich goed voelen in mijn bijzijn” en “Ik voorzie mijn medewerkers om op een nieuwe manier naar zaken te kijken”. Er werden dus 12 items gebruikt om de mate van transformationeel leiderschap te onderzoeken. Deze werden gemeten op een 7-punten schaal waarbij 1 voor ‘helemaal oneens’ en 7 voor ‘helemaal eens’ staat. De 12 items werden onderverdeeld in vier dimensies waarin telkens drie items terugkomen. Deze 4 dimensies zijn dezelfde als uit het onderzoek van Avolio en Bass (2004), namelijk: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation en individualized consideration. Voor dit onderzoek werd het gemiddelde van deze 4 dimensies gebruikt als onafhankelijke variabele. De Cronbach’s alpha van deze variabele is 0,849, wat er op wijst dat dit item betrouwbaar is. Volgens Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2010) is een Cronbach’s alpha van minimaal 0,6-0,7 namelijk aanvaardbaar. Van de twaalf items zijn er acht die een factorwaarde van meer dan 0,5 hebben en drie items met een factorwaarde groter dan 0,4. Volgens Tabachnick en Fidell (2001) zijn deze elf items dus bruikbaar, aangezien zij een cut-off van 0,32 voorstellen. Er is echter één item, “Ik druk met een paar simpele woorden uit wat we kunnen doen”, dat onder deze waarde zit en dus een te lage factorwaarde heeft ($\lambda = 0,284$). Dit wijst op een onbetrouwbare schaal. Volgens Costello & Osbourne (2008) is het aan te raden om dit item te verwijderen, zeker als er andere items met een factorwaarde groter dan 0,5 in de schaal aanwezig zijn. Aangezien de waarde niet ver van de cut-off ligt en de Cronbach’s alpha van voldoende grootte is, blijft dit item echter behouden.

¹ Items transformationeel leiderschap zie bijlage 1
Factorwaarden transformationeel leiderschap zie bijlage 2

3.2.2. Afhankelijke variabele: jobtevredenheid²

Om jobtevredenheid te meten wordt in deze studie gebruik gemaakt van slechts één item, namelijk “in het algemeen ben ik tevreden met mijn job”. Dit is gebaseerd op de Michigan organizational assessment questionnaire (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979). Hierbij wordt een 7-punten Likertschaal gebruikt waarbij 1 gelijk is aan ‘helemaal oneens’ en 7 gelijk is aan ‘helemaal eens’. Deze stelling kwam enkel voor in de vragenlijst van de werknemers. De jobtevredenheid van de leidinggevendenden werd dus niet gemeten. Er zijn 24 missing values bij dit item. Deze zullen niet meegenomen worden in dit onderzoek. Verder werd er voor jobtevredenheid geen factoranalyse uitgevoerd aangezien hier slechts sprake is van 1 item en dit bijgevolg onmogelijk is.

3.2.3. Mediator: werknemersvertrouwen³

Om het vertrouwen bij de werknemers in hun leidinggevende te onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van vijf verschillende items, afkomstig uit een studie van Yang & Mossholder (2010). De variabele die gebruikt wordt in de analyse is een gemiddelde van deze vijf items. De respondenten werden gevraagd om elk item te scoren op een 7-punten schaal met 1 als ‘helemaal oneens’ en 7 als ‘helemaal eens’. Ook hier kan er enkel een score worden toegekend door de medewerkers. De vijf items zijn bruikbaar voor de schaal aangezien voor elk item een factorwaarde van hoger dan 0,5 werd vastgesteld. De interne validiteit van deze schaal bedraagt $\alpha = 0,926$, wat dus wijst op een zeer betrouwbare en samenhangende schaal.

3.2.4. Controlevariabelen

In dit onderzoek worden er drie controlevariabelen in acht genomen. Deze moeten ervoor zorgen dat er geen onterechte conclusies getrokken worden omtrent relaties tussen verschillende variabelen. Aan de hand van een ANOVA-analyse werd beslist welke controlevariabelen het meest opportuun waren. Uit deze analyse bleek dat de variabelen diploma van de leidinggevende, anciënniteit van de leidinggevende en aantal jaren leiding aan dit team het sterkst gerelateerd zijn aan de mate van transformationeel leiderschap. Opvallend genoeg zijn diploma en transformationeel leiderschap negatief aan elkaar gerelateerd: een hoger diploma leidt dus tot een lagere gerapporteerde mate van transformationeel leiderschap. Anciënniteit en het aantal

² Item jobtevredenheid zie bijlage 3

³ Items werknemersvertrouwen zie bijlage 4

jaren leiding aan het team zijn wel positief gerelateerd aan transformationeel leiderschap. Zo zullen leidinggevenden met een hogere anciënniteit (binnen een team) zichzelf als betere leiders beschouwen door de ervaring die ze doorheen de jaren hebben opgedaan.

4. RESULTATEN

Om de vooropgestelde hypothesen te testen werd er een lineaire regressieanalyse uitgevoerd aan de hand van SPSS Statistics 25. De resultaten van deze analyse worden voorgesteld en besproken aan de hand van een aantal tabellen en figuren.

Tabel 2 geeft een overzicht van alle variabelen in de analyse. Per variabele wordt er een beeld gegeven van het aantal geobserveerde variabelen (N), de gemiddelden (M) en de standaardafwijkingen (SD). Daarnaast is ook Cronbach's alpha terug te vinden in deze tabel op de hoofddiagonaal. Verder bevat deze correlatietabel de afhankelijk variabele jobtevredenheid, de onafhankelijke variabele transformationeel leiderschap en de mediator werknemersvertrouwen. Ook de controlevariabelen werden in deze tabel opgenomen: diploma en anciënniteit van de leidinggevende en het aantal jaren leiding aan dit team. Bij de bespreking van deze tabel ligt de focus vooral op de verbanden tussen de variabelen. Deze verbanden worden uitgedrukt in correlatiecoëfficiënten die de samenhang tussen de verschillende variabelen duidelijk maken. Uit tabel 2 kunnen verschillende significante relaties worden opgemerkt.

Ten eerste geeft de tabel aan dat er een positief significant verband is tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid ($r = 0,098$; $p < 0,01$). Er is met andere woorden dus een positief verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Leidinggevendens die op een transformationele manier leiding geven zorgen er voor dat hun medewerkers meer tevreden zijn in hun job. De onafhankelijke variabele, transformationeel leiderschap, is ook positief gerelateerd aan de mediator, werknemersvertrouwen ($r = 0,109$; $p < 0,05$). Er wordt ook een positief significant verband gevonden tussen de mediator en de afhankelijke variabele, namelijk tussen werknemersvertrouwen en jobtevredenheid ($r = 0,332$; $p < 0,001$).

Vervolgens zijn er ook een aantal significante verbanden gevonden met controlevariabelen. Zo is er een negatieve significante relatie tussen diploma van de leidinggevende en jobtevredenheid ($r = -0,149$; $p < 0,01$). Werknemers zullen bijgevolg minder tevreden zijn in hun job als de leidinggevende een hoger diploma heeft. Ook het diploma van de leidinggevende en transformationeel leiderschap zijn negatief gerelateerd aan elkaar ($r = -0,276$; $p < 0,001$). Dit wijst erop dat personen met een hoger diploma op een minder transformationele manier leidinggeven.

Verder zijn ook de variabelen het aantal jaren leiding geven aan dit team ($r = 0,182$; $p < 0,01$) en de anciënniteit van de leidinggevende ($r = 0,179$; $p < 0,01$) positief gerelateerd aan transformationeel leiderschap. Hiernaast zijn diploma ($r = 0,084$; $p < 0,1$) en anciënniteit van de leidinggevende ($r = 0,080$; $p < 0,1$) positief gerelateerd met werknemersvertrouwen. Hoe hoger het diploma of de anciënniteit van de leidinggevende, hoe meer vertrouwen de medewerkers hebben in hun leidinggevende.

Ten slotte kunnen uit tabel 2 nog twee significante verbanden worden afgelezen tussen controlevariabelen. Zo is diploma van de leidinggevende negatief gerelateerd aan het aantal jaren dat de leidinggevende zijn team reeds leidt ($r = -0,084$; $p < 0,1$). Verder is anciënniteit positief gerelateerd aan aantal jaren leiding aan het team ($r = 0,591$; $p < 0,001$).

Tabel 2: Gemiddelden, standaardafwijkingen, correlaties en Cronbach's alpha

Item	N	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Jobtevredenheid	314	5,90	0,852	(α)					
2. Transformationeel leiderschap	144	5,78	0,482	0,098 [†]	(0,849)				
3. Werknemersvertrouwen	314	5,88	0,933	0,332***	0,109*	(0,926)			
4. Diploma leidinggevende	142	4,77	1,06	-0,149**	-0,276***	0,084 [†]	-		
5. Anciënniteit leidinggevende	142	10,93	7,54	0,059	0,179**	0,080 [†]	-0,069	-	
6. Jaren leiding aan dit team	142	3,78	4,02	-0,025	0,182**	0,049	-0,084 [†]	0,591***	-

Opmerking. [†] $p < 0,1$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$. Betrouwbaarheid van de schalen (Cronbach's alpha) wordt getoond op de hoofd diagonaal tussen haakjes.

Om een correct beeld te krijgen van de waarden uit bovenstaande tabel maakten we een vergelijking met eerder onderzoek. De score van transformationeel leiderschap ligt in deze studie aanzienlijk hoger dan in andere studies waar de medewerkers rapporteerden over transformationeel leiderschap (Liu, Siu & Shi, 2010; Braun, Peus, Weisweiler & Frei, 2013; Abouraia & Othman, 2017). Dit zou een indicatie kunnen zijn dat de mate van transformationeel leiderschap in dit onderzoek werd overschat door de leidinggevers. In recent onderzoek van Decuypere, Audenaert & Decramer (2018) omtrent transformationeel leiderschap in de Belgische zorgsector zijn er al meer overeenkomsten waar te nemen. Het onderzoek vindt ook plaats in een overwegend vrouwelijke sector in België en bij het bevragen van de mate van transformationeel leiderschap wordt er eveneens gebruik gemaakt van zelfrapportage. Hier liggen de waarden nog steeds iets lager dan bij deze thesis, maar de verschillen zijn al veel kleiner. De standaardafwijking is zowel hier als bij andere studies vrij klein, waardoor het betrouwbaarheidsinterval niet breed is (CI 95%:

5,70 - 5,86). Dit wijst op het feit dat de respondenten grotendeels dezelfde antwoorden hebben gegeven. Als er dus sprake is van een overschatting, dan zou dit het geval zijn bij het merendeel van de kantoorverantwoordelijken.

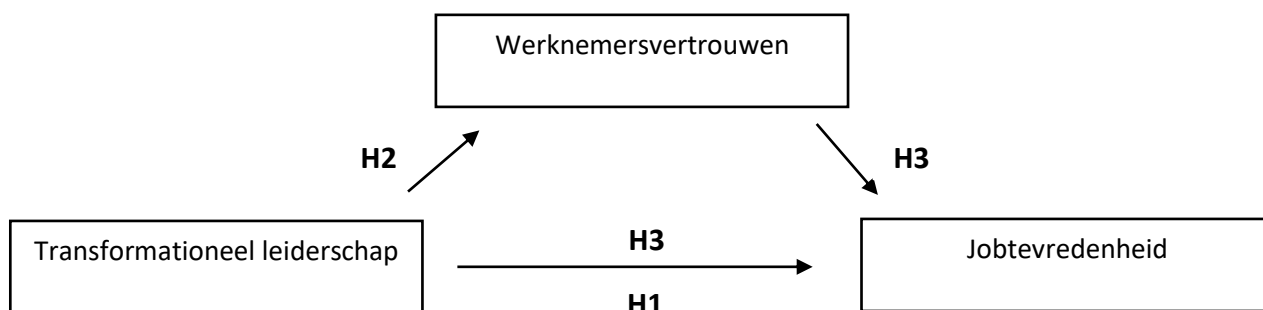
Om na te gaan of er bij de analyse geen sprake van multicollineariteit is, wordt gebruikt gemaakt van de Variance Inflation Factor (VIF) en de Tolerance (Tol). Volgens Hair, Anderson, Tatham & Black (1995) is een VIF die lager ligt dan 10 acceptabel. De hoogst gemeten VIF-waarde is die van anciënniteit, maar met een waarde van 1,555 ligt die nog ver onder de grens van 10. Aangezien de VIF het omgekeerde van de Tol is, zijn er ook geen problemen omtrent de Tolerance. Hierbij moeten alle waarden groter dan 0,1 zijn, hetgeen het geval is.

Tabel 3: Overzicht meervoudige lineaire regressieanalyse

Mediërend effect van werknemerstevredenheid op transformationeel leiderschap en jobtevredenheid				
	Model 1: jobtevredenheid		Model 2: werknemersvertrouwen	
	Stap 1	Stap 2	Stap 1	Stap 2
R ²	0,032	0,035	0,015	0,003
Adjusted R ²	0,021	0,021	0,030	0,016
Significantie	0,035	0,049	0,271	0,086
Variabelen	Gestandaardiseerde coëfficiënten			
Diploma	-0,125*	-0,112*	0,077	0,107*
Anciënniteit	0,13	0,012	0,010	0,008
Aantal jaren leiding aan dit team	-0,20	-0,021	0,002	-0,001
Transformationeel leiderschap		0,120		0,262*

[†] $p < 0,1$. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Figuur 2: Grafische voorstelling hypothesen



Bovenstaande figuur toont de verschillende hypothesen die in dit onderzoek aan bod komen. Hieronder worden deze hypothesen toegelicht en volgt ook de conclusie uit de regressieanalyses.

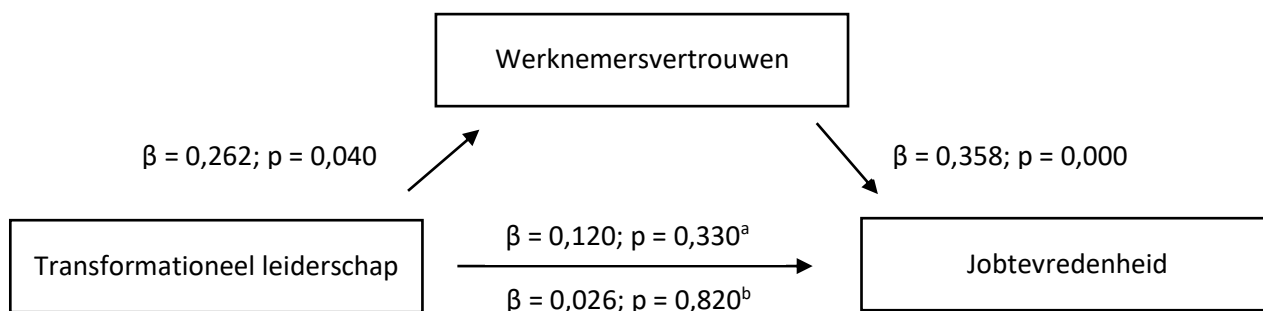
Tabel 3 is een weergave van de resultaten uit de lineaire regressieanalyse. Deze regressieanalyse wordt gebruikt om de hypothesen te testen. In tabel 3 worden twee modellen weergegeven. Hypothese 1 stelt dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan jobtevredenheid. Dit wordt nagegaan in model 1 uit tabel 3. In een eerste stap worden de controlevariabelen hier aan toegevoegd. Deze relatie is echter niet significant. In de tweede stap wordt transformationeel leiderschap toegevoegd. Ook in deze stap zijn de relaties opnieuw niet significant. Uit de resultaten van deze analyse kon geen significant verband tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid gevonden worden ($\beta = 0,120$; $p = 0,330$). De R^2 of determinatiecoëfficiënt geeft aan welk deel van de variatie in de afhankelijke variabele wordt verklaard door de andere variabelen. Opvallend is dat deze R^2 van het model met enkel de controlevariabelen quasi even groot is als die van de controlevariabelen met de onafhankelijke variabele ($R^2 \text{ Change} = 0,003$). Dit betekent dat het toevoegen van de predictorvariabele de verklaaringswaarde van het model bijna niet verhoogt. De eerste hypothese wordt dus niet bevestigd.

In model 2 uit tabel 3 wordt de tweede hypothese getest. In deze hypothese wordt er nagegaan of transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan werknemersvertrouwen. Hierin is werknemersvertrouwen de afhankelijke variabele. In stap 1 en 2 worden respectievelijk de controlevariabelen en transformationeel leiderschap toegevoegd aan het model. Hieruit kan worden afgeleid dat er een significant verband is tussen transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen ($\beta = 0,262$; $p < 0,05$). De $R^2 \text{ Change}$ is in dit geval 0,016. Dit wijst op een ietwat beter model na de toevoeging van de onafhankelijke variabele transformationeel leiderschap. Deze veranderingen zijn echter nog steeds niet aanzienlijk van aard. Op basis van deze regressieanalyse kan hypothese 2 dus bevestigd worden. Dit wijst erop dat werknemers hun leidinggevende meer vertrouwen als deze een transformationele leiderschapsstijl hanteren.

Hypothese 3 stelt dat werknemersvertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid medieert. Om van een mediatie te kunnen spreken moet volgens Baron & Kenny (1986) aan 3 voorwaarden voldaan zijn. Ten eerste dient de onafhankelijke of predictorvariabele gerelateerd te zijn aan de afhankelijke variabele (Baron & Kenny, 1986). Eerder in deze thesis werd dit verband reeds onderzocht (hypothese 1). Deze hypothese kon echter niet bevestigd worden, waardoor aan de eerste voorwaarde niet voldaan is. Ten tweede moet de onafhankelijke variabele gerelateerd zijn aan de mediatorvariabele (Baron en Kenny, 1986). Ook dit verband werd reeds

onderzocht in dit onderzoek (hypothese 2). Er is namelijk een positief significant verband tussen transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen. Ten derde moeten de onafhankelijke en de mediatorvariabele samen gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabelen (Baron en Kenny, 1986). Deze relatie wordt nagegaan in de derde hypothese. Zoals reeds eerder vermeld stelt die dat werknemersvertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid medieert. De invloed van het werknemersvertrouwen op jobtevredenheid is duidelijk: de variabelen zijn positief significant gerelateerd met elkaar ($\beta = 0,358$; $p < 0,001$). Bij transformationeel leiderschap is er daarentegen een totaal ander beeld te zien: er is een licht positief verband, maar dit is helemaal niet significant ($\beta = 0,026$; $p = 0,820$). Ook aan de derde voorwaarde is dus niet volledig voldaan. Dit model heeft wel een veel hogere verklaringswaarde dan het voorgaande ($R^2 = 0,166$). Het toevoegen van zowel de predictorvariabele als de mediator leidt hier ook tot een veel beter model ($R^2 \text{ Change} = 0,135$).

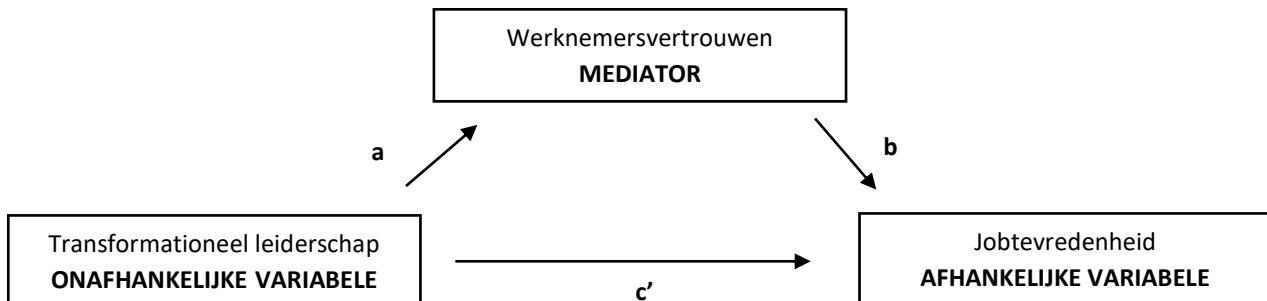
Figuur 3: Mediatie model werknemersvertrouwen, transformationeel leiderschap en jobtevredenheid



Hypothese 3 stelt dat werknemersvertrouwen de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid positief zal mediëren. Zoals eerder vermeld is het noodzakelijk dat bij een mediatie aan de 3 voorwaarden van Baron en Kenny (1986) wordt voldaan. Uit figuur 3 blijkt echter dat zowel aan de eerste als aan de derde voorwaarde niet voldaan wordt aangezien er geen significante relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid. Doordat relatie a & b (zie figuur 4) wel significant zijn, is er daarentegen wel sprake van een indirect-only mediatie. Zhao, Lynch & Chen (2010) definiëren dit als een vorm van mediatie waarbij de directe relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele (c') niet significant is, maar de indirecte (via de mediator) wel. Zo is transformationeel leiderschap positief gerelateerd aan

werknemersvertrouwen, die op zijn beurt positief gerelateerd is aan jobtevredenheid. Hypothese 3 wordt bijgevolg deels bevestigd.

Figuur 4: Grafische voorstelling van de verschillende relaties van de mediatie



De resultaten van de analyses tonen aan dat geen direct verband bestaat tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid in de Vlaamse uitzendsector. Dit strookt echter niet met de resultaten van gelijkaardige onderzoeken in andere contexten waar deze relatie altijd significant en positief was. Dit verschil zou enerzijds verklaard kunnen worden door de aanname dat voor medewerkers in deze sector de leiderschapsstijl van hun overste niet van belang is voor hun jobtevredenheid.

Een andere assumptie betreft het feit de mate van transformationeel leiderschap door de leidinggevende zelf wordt gerapporteerd terwijl de jobtevredenheid gerapporteerd wordt door de werknemer. De mogelijkheid bestaat dus dat de leidinggevers de eigen mate van transformationeel leiderschap overschat hebben. Zoals eerder vermeld is de standaardafwijking hier vrij klein, wat erop wijst dat de respondenten min of meer dezelfde antwoorden gegeven hebben. Dit zou dus kunnen duiden op een overschatting van zo goed als alle leidinggevers voor hun mate van transformationeel leiderschap.

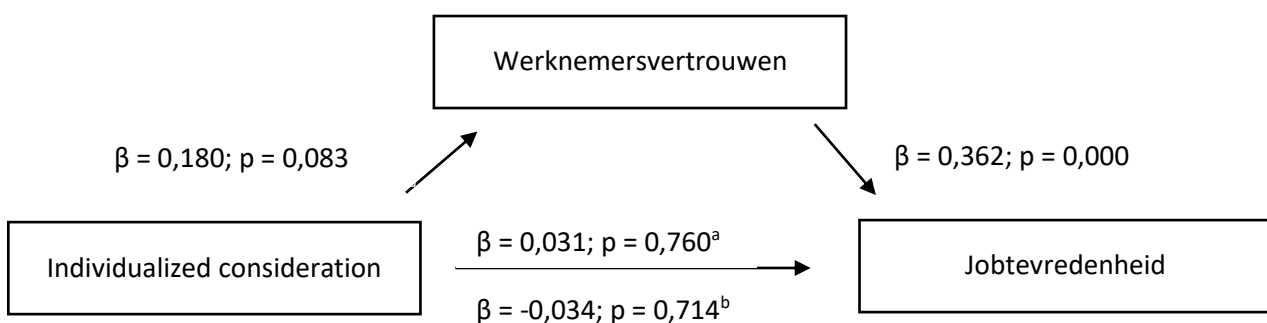
Uit figuur 3 blijkt dat er wel sprake is van een indirect-only mediatie, wat op zich ook wel een heel interessant resultaat is. Zo heeft transformationeel leiderschap een positief effect van gemiddelde grootte op de mate van werknemersvertrouwen ($\beta = 0,262$) en is deze dan weer sterk positief gerelateerd met jobtevredenheid ($\beta = 0,358$). Door in te zetten op transformationeel leiderschap kan er dus indirect toch een hoger welzijn van de werknemers bekomen worden.

5. POST-HOC ONDERZOEK

5.1. Individualized consideration

Uit de resultaten van de mediatie-analyse blijkt dat er geen significant effect is van transformationeel leiderschap op jobtevredenheid, waardoor er slechts sprake is van een indirect-only mediatie. Voor de uitvoering van deze analyse werd als onafhankelijke variabele gebruik gemaakt van het gemiddelde van de 4 dimensies van transformationeel leiderschap uit de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In 2014 hielden Long, Yusof, Kowang & Heng echter een onderzoek naar de relatie tussen deze afzonderlijke factoren en jobtevredenheid. Met behulp van de MLQ bevroegen ze 255 medewerkers van een Maleisisch staatsbedrijf. Dit onderzoek kwam tot de conclusie dat van de 4 verschillende factoren enkel individualized consideration tot een hogere jobtevredenheid bij de medewerkers leidde. Voor de andere 3 factoren (idealized influence, intellectual stimulation en inspirational motivation) werd geen significant effect teruggevonden. Bovendien werd in een onderzoek van Darshan (2011) in de Ethiopische leerindustrie slechts een significant effect gevonden van individualized consideration en idealized influence gevonden. Ook hier was het effect van de andere dimensies niet significant. Het lijkt dus aangewezen om dieper in te gaan op de verschillende factoren van transformationeel leiderschap binnen deze studie. Specifiek zal er gekeken worden of het gebruiken van de variabele individualized consideration kan leiden tot een volledige mediatie.

Figuur 5: Mediatiemodel individualized consideration, werknemersvertrouwen en jobtevredenheid



Zoals in figuur 5 te zien is, is er echter geen sprake van het verwachte resultaat. Ook hier is geen significant effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele terug te vinden. Het uitvoeren van de analyse met de andere 3 variabelen gaf ongeveer hetzelfde beeld. Er kan dus geconcludeerd worden dat de situatie hier verschillend is van die in de paper van Long et al (2014). Dit verschil zou kunnen verklaard worden vanuit meerdere standpunten:

Een eerste invalshoek werd al eerder aangehaald, namelijk het feit dat bij deze studie de mate van individualized consideration gerapporteerd is door de leidinggevende in plaats van de medewerker. In de studie van Long et al. (2014) werd dit beiden door de medewerkers gerapporteerd waardoor er ook rekening werd gehouden met hun perceptie hieromtrent.

Een tweede verklaring zou kunnen komen vanuit de culturele invalshoek. De Maleisische cultuur is zeer collectivistisch, terwijl de cultuur in België voornamelijk individualistisch is. Individualized consideration heeft dus een groter effect in een collectivistische cultuur dan in een individualistische cultuur. Dit wordt nogmaals bevestigd in een recente studie waar onderzocht wordt welke invloed individualized consideration heeft op de identificatie met de organisatie in Finland en Rusland. Finland is net zoals België een individualistische cultuur. Hier werd er echter geen significante relatie gevonden met individualized consideration. In de collectivistische cultuur van Rusland werd er daarentegen wel een significant verband gevonden tussen individualized consideration en de identificatie met de organisatie (Koveshnikov & Ehrnrooth, 2018). Toegepast op deze thesis betekent dit dus dat een leidinggevende die zijn werknemers steunt en naar hun zorgen luistert in een collectivistische cultuur, zal zorgen voor meer jobtevredenheid bij zijn werknemers.

5.2. Geslachtsverschillen

Omdat aan 1 van de voorwaarden van de mediatie niet voldaan is, is het interessant om verder onderzoek te verrichten met andere variabelen. In bovenstaand onderzoek werd gekeken naar de verschillende dimensies van transformationeel leiderschap. Deze post-hoc test zal zich toespitsen op de geslachtsverschillen bij zowel leidinggevende als medewerker. Er zijn slechts weinig internationale studies die de invloed van het geslacht van werknemers op hun jobtevredenheid onderzoeken (Jackson, Alberti & Snipes, 2014). Uit sommige studies over leiderschap blijkt dat het eerder vrouwen zijn die kenmerken overeenkomstig met transformationeel leiderschap vertonen. Mannen zouden dan weer meer eigenschappen vertonen die overeenstemmen met de transactionele leiderschapsstijl (Hoyt, 2010). Vrouwen in een leidinggevende positie leggen eerder de nadruk op leiderschapskenmerken die op verandering en op de werknemers gericht zijn, wat typerend is voor transformationeel leiderschap (Bellou, 2011).

Het onderzoek van Abelha et al. (2018) kwam tot de conclusie dat de invloed van transformationeel leiderschap op jobtevredenheid verschilt naargelang het geslacht van de werknemers. De relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid is volgens deze studie groter bij vrouwen dan bij mannen, wat er op wijst dat vrouwen gevoeliger of vatbaarder zijn voor transformationeel leiderschap. Er zijn dus voldoende aanwijzingen om aan te nemen dat er zich significante geslachtsverschillen kunnen voordoen binnen de mediatie. Om dit te testen wordt er zowel rekening gehouden met het geslacht van de leidinggevende als het geslacht van de medewerker, wat leidt tot vier verschillende deelgroepen. De grootte van de verschillende groepen is hieronder in tabel 4 te zien.

Tabel 4: Overzicht man-vrouw in de relatie leidinggevende-medewerker

		Leidinggevende	
		MAN	VROUW
N= 261			
Medewerker	MAN	12	28
	VROUW	43	178

Uit bovenstaande tabel blijkt bovendien dat de steekproefgrootte hier afwijkt van die van de vorige analyses. Dit kan verklaard worden door het feit dat er 10 medewerkers zijn die wel de gegevens omtrent werknemersvertrouwen hebben ingevuld, maar niet hun geslacht. De respondenten die hun persoonlijke gegevens niet doorgegeven hebben zijn bijgevolg uit de steekproef gefilterd.

5.2.1. Mannelijke leidinggevende & mannelijke medewerker

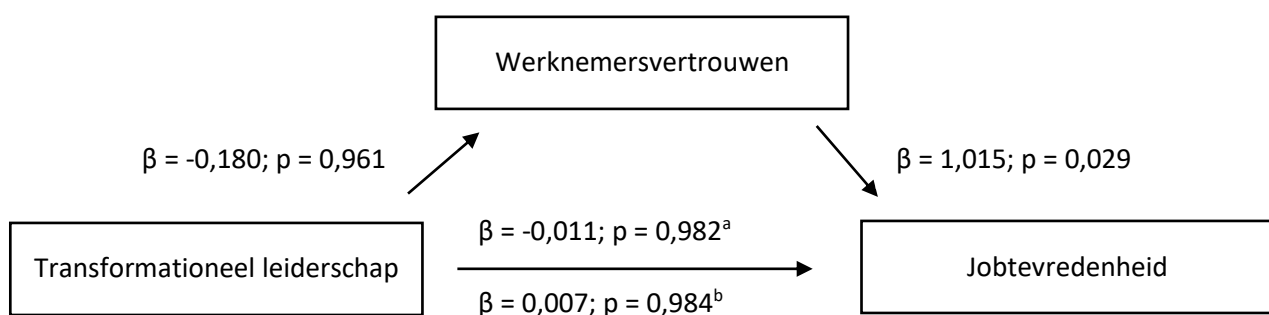
De eerste steekproef bevat zowel de mannelijke leiders als medewerkers. Dit is logischerwijze de kleinste groep (N=12) binnen de overwegend vrouwelijke groep respondenten. Deze analyse wordt uitgevoerd volgens de drie eerder vermelde stappen.

Uit figuur 6 is af te lezen dat de **eerste stap**, de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid, niet significant is ($\beta = -0,011$; $p = 0,982$). Opvallend is het feit dat de verklaringswaarde van het model helemaal niet verandert na het toevoegen van de predictorvariabele ($R^2 \text{ Change} = 0,000$). Dit wil zeggen dat het toevoegen van transformationeel

leiderschap geen enkele meerwaarde biedt bij het verklaren van de variantie in jobtevredenheid binnen dit model. Ook in de **tweede stap** is een zeer lage significantie terug te vinden ($\beta = -0,018$; $p = 0,961$). Dit was bij de gehele steekproef niet het geval: daar was er een significant positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen. Omtrent de toevoeging van de onafhankelijke variabele aan het model zijn er eveneens niet veel verschillen ($R^2 \text{ Change} = 0,000$), met uitzondering van het feit dat er een zeer hoge verklaaringswaarde is ($R^2 = 0,754$). Dit wil zeggen dat 75,4% van de variantie in werknemersvertrouwen verklaard wordt door de controlevariabelen. De resultaten van de **laatste stap** zijn ook hier verdeeld: enerzijds is er de significante positieve relatie tussen werknemersvertrouwen en jobtevredenheid ($\beta = 1,015$; $p < 0,05$), anderzijds is er de niet-significante relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid ($\beta = ,007$; $p = 0,984$). De toevoeging van beide verbetert de verklaaringswaarde echter wel aanzienlijk ($R^2 \text{ Change} = 0,496$). Dit effect zal voornamelijk komen door het toevoegen van de variabele werknemersvertrouwen, eerder dan van transformationeel leiderschap.

Binnen de uitsluitend mannelijke groep wordt er dus ook niet aan alle voorwaarden van de mediatie voldaan. Sterker nog: er is nu geen enkele voorwaarde meer waarbij de relatie volledig significant is, in tegenstelling tot de volledige steekproef waar er sprake was van een indirect-only mediatie. Uit de resultaten blijkt bovendien dat de VIF-waarde van de controlevariabele anciënniteit hier een 5,055 is, iets wat volgens bepaalde auteurs op multicollineariteit zou kunnen wijzen.

Figuur 6: Mediatie mannelijke leidinggevende & mannelijke medewerker



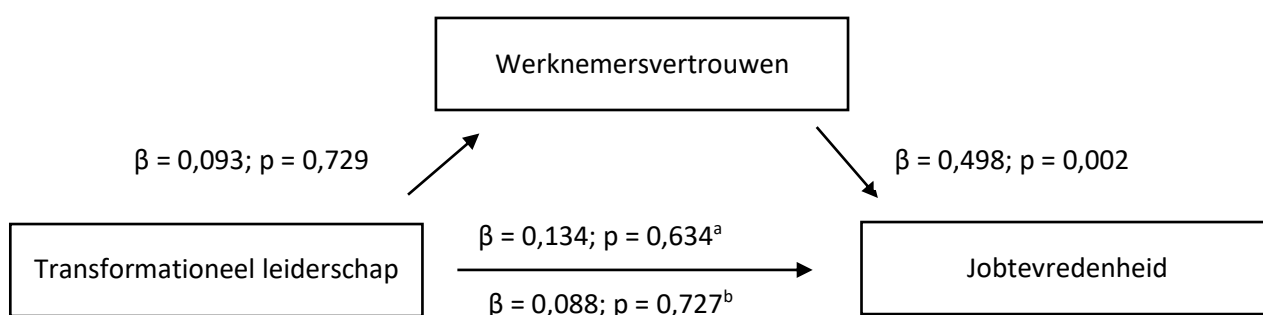
5.2.2. Mannelijke leidinggevende & vrouwelijke medewerker

Voor de tweede analyse wordt de mediatie onderzocht voor mannelijke leidinggevenden en vrouwelijke medewerkers. Met 43 respondenten is dit de tweede grootste groep.

In de **eerste stap** is er geen significante relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele zoals te zien is in figuur 7 ($\beta = 0,134$; $p = 0,634$). Aan de eerste voorwaarde van de mediatie is dus niet voldaan. De verklaaringswaarde van het model is eerder laag ($R^2 = 0,072$) en bijgevolg draagt het toevoegen van transformationeel leiderschap niet veel bij aan het model ($R^2 \text{ Change} = 0,006$). Eveneens hetzelfde beeld bij de **tweede stap**: net zoals bij de groep met de mannelijke leider en medewerker is ook de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator niet significant ($\beta = 0,093$; $p = 0,729$). Opnieuw is aan de tweede voorwaarde niet voldaan. De verklaaringswaarde is in dit geval al iets hoger ($R^2 = 0,259$) maar ook hier heeft de toevoeging van transformationeel leiderschap aan het model bijna geen effect ($R^2 \text{ Change} = 0,002$). De **laatste stap** is zoals altijd deels significant ($\beta = 0,498$; $p < 0,01$) en deels niet-significant ($\beta = 0,088$; $p = 0,727$). Het significante deel betreft de positieve relatie tussen werknemersvertrouwen en jobtevredenheid terwijl het niet-significante deel de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid betreft. Door de toevoeging van beide predictorvariabelen heeft het model een verklaaringswaarde van 0,281 ($R^2 \text{ Change} = 0,214$).

Net zoals bij de voorgaande analyse is hier aan geen van de drie voorwaarden voor mediatie volledig voldaan. Hierdoor is eveneens geen sprake van een indirect-only mediatie. Voor beide scenario's waarin de leidinggevende een man is, vinden we dus enkel het effect van vertrouwen op jobtevredenheid terug. De maximaal gemeten VIF-waarde van 2,112 zit ook ver genoeg onder de grens van multicollineariteit.

Figuur 7: Mediatie mannelijke leidinggevende & vrouwelijk medewerker

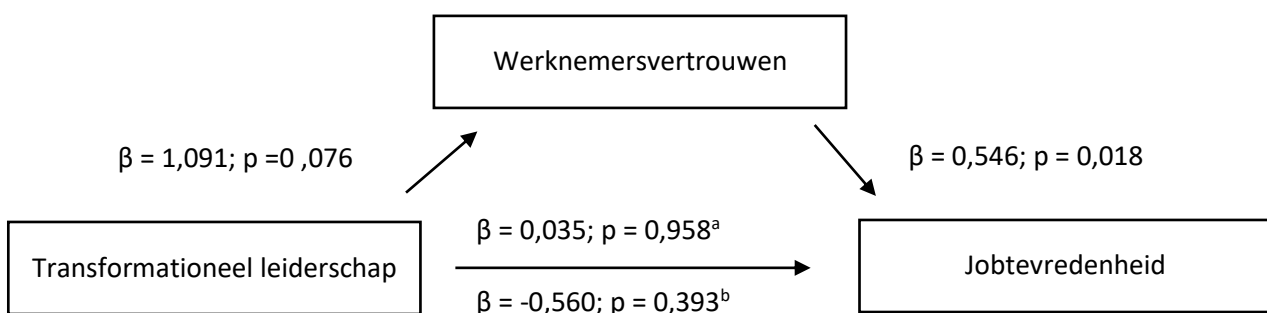


5.2.3. Vrouwelijke leidinggevende & mannelijke medewerker

De derde analyse omvat de groep met de vrouwelijke leidinggevend en mannelijke medewerkers. Deze groep van 28 respondenten is zeer interessant aangezien er vaak nog vooroordelen bestaan ten opzichte van vrouwen in een leidinggevende functie (Elsesser & Lever, 2011).

Uit figuur 8 blijkt dat de **eerste stap** ook hier weer niet significant is ($\beta = 0,035$; $p = 0,958$). Net zoals bij de eerste groep is er geen verandering in de verklaaringswaarde door toevoeging van de variabele transformationeel leiderschap (R^2 Change = 0,000). In de **tweede stap** valt direct op dat hier wel een significante relatie te vinden is ($\beta = 1,091$; $p < 0,1$). Dit was echter niet het geval bij de twee voorgaande analyses. Transformationeel leiderschap zal dus een positieve invloed hebben op de mate van werknemersvertrouwen. Het toevoegen van de onafhankelijke variabele verbetert het model bovendien aanzienlijk ($R^2 = 0,54$; R^2 Change = 0,123). Bij de **laatste stap** is de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele significant ($\beta = 0,546$; $p < 0,05$), maar deze van de onafhankelijke en afhankelijke variabele niet ($\beta = -0,560$; $p = 0,393$). De combinatie van de significante relatie die hier gevonden is, en die in de tweede stap zorgt ervoor dat hier wel sprake is van een indirect-only mediatie. Voorlopig is dit de enige analyse in dit post-hoc onderzoek waarbij dit voorvalt. Dit zou eventueel kunnen wijzen op het feit dat vrouwelijke leidinggevend een betere inschatting kunnen maken van hun capaciteiten dan de mannelijke. Ook het toevoegen van beide variabelen leidt tot een aanzienlijke verbetering van de verklaaringswaarde (R^2 Change = 0,218). Er zijn geen problemen omtrent multicollineariteit aangezien de hoogste VIF-waarde 1,934 was, gemeten bij transformationeel leiderschap.

Figuur 8: Mediatie vrouwelijke leidinggevende & mannelijke medewerker

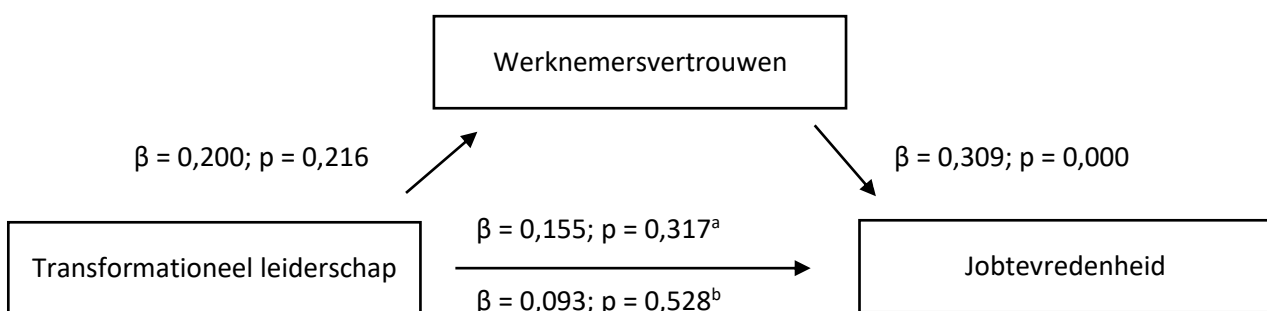


5.2.4. Vrouwelijke leidinggevende & vrouwelijke medewerker

De laatste analyse bevat de overgrote meerderheid (N=178), namelijk die van de vrouwelijke leiders en medewerkers. Dit is de enige groep waarvan met zekerheid gezegd kan worden dat de steekproefgrootte volstaat om conclusies uit de resultaten te trekken.

Uit figuur 9 blijkt dat ook hier in de **eerste stap** geen verschil is: de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid is niet significant ($\beta = -0,560$; $p = 0,393$). De verandering van de determinatiecoëfficiënt is in deze stap miniem (R^2 Change = 0,006). Voor de **tweede stap** geen significante relatie, in tegenstelling tot bij de vorige groep ($\beta = 0,200$; $p = 0,216$). De verklaaringswaarde is zeer laag ($R^2 = 0,020$; R^2 Change = 0,009), wat betekent dat de gekozen predictorvariabelen slechts 2% van de variantie in werknemersvertrouwen verklaren. De **laatste stap** bevat weer een dubbele uitkomst: enerzijds is de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele significant ($\beta = 0,309$; $p < 0,001$). Anderzijds is de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele niet significant ($\beta = 0,093$; $p = 0,528$). De verklaaringswaarde is in dit geval lager dan bij de voorgaande analyses ($R^2 = 0,142$) en de verandering hiervan dusdoende ook (R^2 Change = 0,105). Op vlak van multicollineariteit zijn er bij deze analyse eveneens geen problemen.

Figuur 9: Mediatie vrouwelijke leidinggevende & vrouwelijke medewerker



Samenvattend kan dus gesteld worden dat dit post-hoc onderzoek 2 belangrijke inzichten oplevert. Enerzijds wordt het feit bevestigd dat de zelfrapportage omtrent transformationeel leiderschap zich niet weerspiegelt in de rapportage van de medewerker omtrent de mate van vertrouwen en jobtevredenheid. Van de 12 relaties waarin transformationeel leiderschap voorkomt is er namelijk slechts 1 significant: die met werknemersvertrouwen bij de groep met de vrouwelijke leidinggevende en mannelijke medewerkers ($p < 0,1$). De relatie tussen werknemersvertrouwen en jobtevredenheid, beiden gerapporteerd door de medewerker, is daarentegen in de vier

gevallen wel significant. Anderzijds is er enkel een indirect-only mediatie terug te vinden bij de groep met de vrouwelijke leidinggevende en de mannelijke medewerker. In de andere gevallen is er slechts het significante effect van vertrouwen op jobtevredenheid.

Door het lage aantal respondenten bij de verschillende deelgroepen moet er met enige voorzichtigheid omgesprongen worden met de conclusies. Hier moet opnieuw duidelijk gesteld worden dat deze resultaten slechts een indicatie vormen. Door het gebruik van zeer kleine steekproeven is er een kans dat de interne en externe validiteit van het onderzoek ondermijnd worden (Faber & Fonseca, 2014). Zo bestaat de mogelijkheid dat er een vals-negatieve aanname gebeurt, in de statistiek gekend als een fout van de tweede orde. Bij een Type II-fout wordt een onjuiste hypothese onterecht als waarheid aangenomen. De resultaten van deze studie geven aan dat er enkel bij de groep met vrouwelijke leidinggevend en mannelijke medewerkers sprake is van een indirect-only mediatie. Er zou dus kunnen gesteld worden dat transformationeel leiderschap bij vrouwelijke leidinggevend en mannelijke medewerkers meer invloed heeft op het vertrouwen van de mannelijke medewerkers dan in de andere gevallen. De lage steekproefgrootte zorgt er echter voor dat hierover geen sluitende conclusies getrokken kunnen worden.

6. DISCUSSIE

6.1. Theoretische relevantie

Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid in de uitzendsector in Vlaanderen in kaart te brengen. Via een lineaire regressie analyse werd tussen deze twee variabelen een positief niet-significant verband gevonden. Daarnaast werd de mediërende rol van werknemerstevredenheid deels bevestigd. Ten slotte werd er ook een post-hoc onderzoek uitgevoerd. De bevindingen uit deze analyses zullen hierna getoetst worden aan de reeds bestaande theorie.

Op basis van de social exchange theorie werd er verwacht dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd zou zijn aan jobtevredenheid (hypothese 1). Deze verwachting werd echter niet bevestigd in de resultaten. Hier gaat ons onderzoek in tegen de resultaten die in voorgaande studies werden bekomen en waaruit blijkt dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan jobtevredenheid van de medewerkers (Griffith, 2004; Walumbwa et al., 2005; Emery & Barker, 2007; Bushra et al., 2011; Braun et al., 2013; Abelha et al., 2018). Ondanks het feit dat de steekproef hier van voldoende grootte is zijn de resultaten niet significant. Dit komt hoogstwaarschijnlijk doordat de mate van transformationeel leiderschap gescoord is door de leidinggevende terwijl de mate van jobtevredenheid door de werknemer werd aangegeven. In de literatuur wordt doorgaans gewerkt met vragenlijsten waarbij de medewerkers alle items scoren, zoals in het werk van Herman, Huang & Lam (2013) en Abelha et al. (2018). In deze studies waren de resultaten wel telkens significant. We denken dat deze discrepantie ligt aan het feit dat er een verschil in perceptie is tussen beide partijen omtrent de mate van transformationeel leiderschap. Zo kan de leidinggevende zichzelf zeer hoog inschatten op zijn/haar mate van transformationeel leidinggeven terwijl de medewerkers dit misschien niet zullen beamen. Aangezien wij hierover geen eerder onderzoek hebben teruggevonden, draagt dit onderzoek dus bij aan de literatuur door deze discrepantie onder de aandacht te brengen.

Op basis van het onderzoek van Dirks en Ferrin (2002) over welke antecedenten en employee outcomes de sterkste correlatie hebben met trust in leadership werd de tweede hypothese geformuleerd. Uit hun onderzoek bleek dat van de gekozen antecedenten, transformationeel leiderschap de sterkste relatie had met trust. Er werd in dit onderzoek dus verwacht dat

transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan werknemerstevredenheid. Uit onze studie blijkt dan ook dat de relatie tussen beide variabelen positief is waardoor dit onderzoek het werk van Ferrin en Dirks (2002) kan bevestigen.

Vervolgens werd de mediërende rol van werknemerstevredenheid binnen de relatie tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid onderzocht. Hier werd verwacht dat werknemers die hun leidinggevende vertrouwen, meer tevreden zijn in hun job. Volgens de theorie van Braun et al. (2013) zullen transformationele leiders die de ontwikkeling en betrokkenheid van de medewerkers stimuleren meer vertrouwd worden door hun werknemers. Ook ander onderzoek stelt dat vertrouwen tot meer jobtevredenheid kan leiden (Pillai, Scandura en Williams, 1999). Deze thesis kan bovenstaande literatuur bijtreden aangezien er een significant verband gevonden werd tussen transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen, wat op zijn beurt ook positief gerelateerd is aan jobtevredenheid. Wel moet er gezegd worden dat deze mediatie slechts deels bevestigd werd aangezien er geen significante relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid.

Daarenboven werd er in deze thesis nog post-hoc onderzoek gevoerd. Aangezien er tussen transformationeel leiderschap en jobtevredenheid slechts een indirect-only mediatie verkregen werd, bekeken we hier eerst of het gebruiken van de variabele individualized consideration wel kan leiden tot een volledige mediatie met jobtevredenheid. Na het uitvoeren van deze analyse was ook deze relatie niet significant. In het onderzoek van Long et al. (2014) was deze relatie echter wel significant. Dit kan liggen aan het feit dat individualized consideration enkel tot significante resultaten leidt in collectivistische culturen. Kovesnikov & Ehrnrooth (2018) kwamen in hun werk ook tot de conclusie dat individualized consideration enkel in collectivistische culturen voor een significante relatie zorgde met de identificatie met de organisatie. In een individualistische cultuur zoals Finland was dit niet het geval. Ons werk kan hier dus een aanvulling op zijn. Individualized consideration leidt in een individualistische cultuur zoals België ook niet tot een significante relatie met jobtevredenheid.

Daarnaast werd er in het post-hoc onderzoek ook gepeild naar het effect van geslachtsverschillen bij leidinggevers en medewerkers. Bij drie van de vier verhoudingen was de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersvertrouwen niet significant. Deze relatie was enkel

significant bij de verhouding tussen een vrouwelijke leidinggevende en een mannelijke werknemer. Verder was er bij elke verhouding wel een positief significant effect van werknemersvertrouwen op jobtevredenheid. Significante effecten zijn moeilijker te detecteren in kleine groepen, zoals in dit post-hoc onderzoek. Dit wijst dus op zeer interessante bevindingen. Ook voorgaande studies vermelden dat het eerder vrouwen zijn die kenmerken vertonen van transformationeel leiderschap (Hoyt, 2010; Bellou, 2011). Aangezien we dit post-hoc onderzoek hebben gedaan met een kleine steekproef zijn de resultaten in onze studie eerder een indicatie. We kunnen hier dus geen conclusies uit trekken met zekerheid. Er is zeker nood aan een onderzoek met een grotere steekproef om deze resultaten te kunnen bevestigen.

6.2. Beperkingen en verder onderzoek

Tijdens het voeren van dit onderzoek zijn er uiteraard enkele beperkingen naar boven gekomen. De voornaamste beperking was het feit dat de rapportering omtrent transformationeel leiderschap door de leidinggevenden zelf gebeurde. Bij de zelfrapportage kunnen verschillende biases optreden zoals het te hoog inschatten van de eigen capaciteiten. De perceptie van de leidinggevende hieromtrent kan zeer verschillend zijn van die van de medewerkers. Dit werd tevens gesuggereerd bij de verschillende analyses: de relatie tussen transformationeel leiderschap en de door medewerkers gerapporteerde variabelen was quasi altijd niet-significant. Voor toekomstig onderzoek lijkt het dus aangewezen om de mate van transformationeel leiderschap te laten beoordelen door de medewerkers zelf. Er wordt tenslotte onderzoek gevoerd naar variabelen die de jobtevredenheid van de medewerkers verhogen, dus hun perceptie is uiteraard belangrijk. Door nog een stapje verder te gaan en de beoordeling door beide partijen te laten doen zou bovendien de eventuele bias door zelfrapportage aan het licht kunnen komen. In de literatuur hebben we geen enkele studie omtrent leiderschap gevonden die de percepties van zowel medewerker als directe leidinggevende analyseert. Dit zou verder onderzocht kunnen worden door te kijken naar de grootte van het verschil tussen de gerapporteerde waarden van beide partijen.

Een tweede belangrijke beperking betreft de mediatie-analyses. Er is namelijk nooit voldaan aan alle 3 de basisvoorwaarden (Baron & Kenny, 1986) waardoor er geen sluitende conclusies getrokken kunnen worden. Ook dit zou kunnen verholpen worden via de aanbeveling bij de vorige

beperking: de rapportage omtrent transformationeel leiderschap overlaten aan de medewerkers. De relatie tussen werknemersvertrouwen en jobtevredenheid, de enige gekozen variabelen die door de werknemers beoordeeld zijn in dit onderzoek, was namelijk in alle analyses significant. Het is pas wanneer transformationeel leiderschap in het verhaal komt dat er niet meer aan de voorwaarden voldaan is. Ook uit de factoranalyse bleek dat er één item was met een te lage factorwaarde, wat op een onbetrouwbare schaal wijst.

De laatste beperking heeft betrekking op het post-hoc onderzoek. Om het effect van de verschillende geslachtsrelaties beter in kaart te brengen zou er bij toekomstig onderzoek een beter verdeelde steekproef moeten gezocht worden. Bepaalde deelgroepen bij ons post-hoc onderzoek, zoals groepen met de mannelijke medewerkers, hebben een zeer laag aantal respondenten: respectievelijk 12 en 28. Het is moeilijk om uit zo een kleine steekproef conclusies te trekken. Ook het verschil tussen de kleinste (N=12) en de grootste groep (N=178) is aanzienlijk. Door de kleine groepen is er bovendien sprake van een lage externe validiteit, wat betekent dat de resultaten niet veralgemeenbaar naar andere sectoren.

Het zal echter belangrijk zijn om verder onderzoek te doen binnen deze voorlopig weinig onderzochte sector. Het is een snel veranderende sector die sterk gelinkt is aan de economische conjunctuur (Delagrangé & Notebaert, 2017). Het belang van de uitzendsector is duidelijk: tussen oktober 2013 en maart 2018 is het aantal gepresteerde uren uitzendarbeid in Vlaanderen onophoudelijk gestegen (Federgon, 2019). Het laatste jaar is dit gestagneerd en zelfs lichtjes gedaald. Dit zou enerzijds komen door de slechte economische situatie en anderzijds door het hoger aantal omzettingen naar vaste contracten door de krapte op de arbeidsmarkt (De Tijd, 2018). Desondanks is de sector de laatste 5 jaar enorm in belang toegenomen (Federgon, 2019). De overkoepelende studie waar deze thesis deel van uitmaakt zal hoogstwaarschijnlijk al veel interessante inzichten aan het licht brengen en misschien kan dit de aanzet zijn voor verdere onderzoeken.

Een aanbeveling voor de uitzendkantoren is om te blijven inzetten op werknemersvertrouwen. Zo zal het in alle relaties interessant zijn om op vertrouwen in te zetten om de jobtevredenheid van de medewerkers te verhogen. Zoals eerder vermeld: hoe hoger de jobtevredenheid is, hoe lager de turnover intentions (Shore & Martin, 1989; Tett & Meyer, 1993; Mahmoud, 2008).

Leidinggevend in uitzendkantoren zullen er dus goed aan doen om een omgeving van vertrouwen tot stand te brengen. Dat hypothese 2 bevestigd werd, toont aan dat het gebruik van transformationeel leiderschap hier een positieve invloed op heeft. Aan dit vertrouwen werken kan ook op een aantal andere manieren. Zo kunnen de leidinggeven en medewerkers samenwerken om een teamworkomgeving te creëren. Teamwork leidt namelijk tot beter wederzijds begrip, wat op zijn beurt leidt tot emotionele banden tussen de leidinggevende en de medewerkers. Door deze emotionele banden kunnen werknemers vertrouwen opbouwen in hun leidinggevende. Hiernaast is ook eerlijkheid, open communicatie en respect belangrijk om het vertrouwen van de medewerkers te winnen (Gill, 2008).

7. CONCLUSIE

Het opzet van deze thesis is in de eerste plaats om na te gaan of transformationeel leiderschap kan zorgen voor meer jobtevredenheid in de uitzendsector in Vlaanderen. Verder wordt ook onderzocht of deze relatie beïnvloed wordt door het vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende. Hieruit kan worden geconcludeerd dat transformationeel leiderschap niet rechtstreeks voor meer jobtevredenheid zorgt, maar dat het daarentegen wel tot meer werknemersvertrouwen leidt, wat op zijn beurt zorgt voor meer jobtevredenheid. Aangezien dit nooit eerder in deze sector en in Vlaanderen werd onderzocht, is deze studie uniek in de literatuur. Hiernaast worden twee post hoc-studies uitgevoerd. Ten eerste wordt onderzocht of één van de vier factoren van transformationeel leiderschap, namelijk individual consideration, tot een hogere jobtevredenheid leidt. Hieruit kan besloten worden dat dit enkel het geval is in collectivistische culturen, waar Vlaanderen geen deel van uitmaakt. Daarnaast wordt het effect van geslachtsverschillen bij leidinggevend en medewerkers in kaart gebracht. Aangezien de steekproeven hier vrij klein waren, kunnen ook hieruit geen sluitende conclusies worden getrokken. Voor verder onderzoek wordt er aangeraden om met grotere steekproeven te werken zodat hieruit meer betrouwbare resultaten kunnen worden getrokken. Tenslotte worden er ook enkele aanbevelingen geformuleerd voor uitzendkantoren. Het is namelijk belangrijk dat ze inzetten op een goede vertrouwensband met de medewerkers. Zo wordt de leidinggevend en van uitzendkantoren aanbevolen om te werken aan een teamworkomgeving. Ook eerlijkheid, respect en open communicatie zullen leiden tot meer vertrouwen van de medewerkers in de leidinggevende.

8. LITERATUURLIJST

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.
- Abouraia, 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(04), 404.
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of nursing management*, 20(5), 668-678.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*.
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of Job Satisfaction on Job Performance and Occupational Commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472-1480.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Psychology Press*.

- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human relations*, 52(4), 421-438.
- Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, p.2818-2833.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.

- Darshan, G. (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(5), 284-296.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Decuyper, A., Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When mindfulness interacts with neuroticism to enhance transformational leadership: the role of psychological need satisfaction. *Frontiers in psychology*, 9, 2588
- Delagrang, H., & Notebaert, S. (2017). Rapport Uitzendarbeid en flexibiliteit. Enquête bij ondernemingen en organisaties in Vlaanderen. Geraadpleegd op 25 mei 2019, via https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20170612_UitzendarbeidEnFlexibiliteit_RAP_StIA.pdf
- De Tijd (2018, 24 oktober). Uitzendarbeid valt voor het eerst in vijf jaar terug. Geraadpleegd op 25 mei 2019, via <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/economie/uitzendarbeid-valt-voor-het-eerst-in-vijf-jaar-terug/10062203.html>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.

- Elbrink, L. (2019). *Medewerkers motiveren om beter te presteren doe je zo*. Geraadpleegd op 20 april 2019, via <https://www.mt.nl/leiderschap/psychologie/medewerkers-motiveren-om-beter-te-presteren/536356>
- Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555-1578.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 11(1), 77.
- Faber, J., & Fonseca, L. M. (2014). How sample size influences research outcomes. *Dental press journal of orthodontics*, 19(4), 27-29.
- Fairholm, M. R. (2001). The themes and theory of leadership: James MacGregor Burns and the philosophy of leadership. Center for Excellence in Municipal Management. Geraadpleegd op 12 februari 2019 via <http://www.strategies-for-managingchange.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>.
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, (z.d.). Uitzendarbeid. Geraadpleegd op 13 april 2019 via <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=3474>
- Federgon (2019). Federgon-index (april 2019). Geraadpleegd op 25 mei 2019 via <https://federgon.be/kennis-centrum/cijfers/>
- Federgon (2019). Jaarlijkse groei (België, Vlaanderen, Wallonië en Brussels – april 2019). Geraadpleegd op 25 mei 2019 via <https://federgon.be/kennis-centrum/cijfers/>
- Gill, A. S. (2008). The role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1), 98-103.

- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of educational administration*, 42(3), 333-356.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis (3rd ed)*. New York: Macmillan.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., and Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hoyt, C. (2010). Women and leadership. In: *Northouse, G. Leadership: Theory and practice*.
- Ibraheem, S., Mohammad, S., AL-Zeaud, H., & Batayneg, A. M. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 5(1232-2016-101155), 35.
- Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 141-153.

- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition*, Thompson Gale, Detroit, p. 446
- Koveshnikov, A., & Ehrnrooth, M. (2018). The cross-cultural variation in the effects of transformational leadership behaviors on followers' identification.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Luthans, F. (1989). *Organisational behaviour (5th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill
- Mahmoud, A. H. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research*, 22(2), 286-295.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30: 763-779.

- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Vol 3. Sage publications.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using multivariate statistics (Vol. 5). *Nedham Heights, MA: Allyn & Bacon*.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Trends. (2015). *Uitzendarbeid in de lift*. Geraadpleegd op 20 april 2019, via <https://trends.knack.be/economie/bedrijven/uitzendarbeid-in-de-lift/article-normal-565681.html>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.

- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103–1126.
- 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(2), 235-256.
- Wong, C. S., Hui, C., & Law, K. S. (1998). A longitudinal study of the job perception–job satisfaction relationship: A test of the three alternative specifications. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(2), 127-146.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.
- Zimmer, H. (2012). Mismatches op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 30 maart 2019 via http://www.nationalebankvanbelgie.be/doc/ts/publications/economicreview/2012/ecotijdii2012_h4.pdf

9. BIJLAGEN

Bijlage 1 Items transformationeel leiderschap

Item	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Hoe goed omschrijven onderstaande stellingen u als leidinggevende?							
Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers zich goed voelen in mijn bijzijn.	0	1	0	1	9	91	42
Ik druk met een paar simpele woorden uit wat we kunnen doen.	0	1	2	5	36	79	21
Ik help mijn medewerkers om op nieuwe manieren te denken over oude problemen.	0	0	0	5	31	82	26
Ik help mijn medewerkers om zichzelf te ontwikkelen.	0	0	0	1	20	78	44
Mijn medewerkers hebben een compleet vertrouwen in mij.	0	0	1	11	35	75	22
Ik schets mijn medewerkers een aantrekkelijk beeld over wat we allemaal kunnen doen.	0	0	3	6	46	74	15
Ik voorzie mijn medewerkers om op een nieuwe manier naar de zaken te kijken.	0	0	0	1	45	70	27
Ik laat mijn medewerkers mijn mening horen over hoe ik denk dat ze bezig zijn.	0	0	2	3	30	73	36
Mijn medewerkers zijn trots om met mij geassocieerd te worden.	0	0	0	31	48	56	8
Ik help mijn medewerkers om bestaande ideeën te herdenken, die ervoor nog niet in vraag werden gesteld.	0	0	3	12	52	64	12
Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers bestaande ideeën herdenken, die ervoor nog niet in vraag waren gesteld.	0	0	3	21	50	61	9
Ik geef persoonlijke aandacht aan medewerkers die zich ontmoedigd voelen.	0	0	0	3	22	76	43

Bijlage 2 Factorwaarden transformationeel leiderschap

Items transformationeel leiderschap	Factorwaarde (λ)
<i>Idealized influence</i>	
1. Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers zich goed voelen in mijn bijzijn.	0,633
5. Mijn medewerkers hebben een compleet vertrouwen in mij.	0,661
9. Mijn medewerkers zijn trots om met mij geassocieerd te worden.	0,645
<i>Inspirational motivation</i>	
2. Ik druk met een paar simpele woorden uit wat we kunnen doen.	0,284
6. Ik schets mijn medewerkers een aantrekkelijk beeld over wat we allemaal kunnen doen.	0,972
10. Ik help mijn medewerkers om bestaande ideeën te herdenken, die ervoor nog niet in vraag werden gesteld.	0,456
<i>Intellectual stimulation</i>	
3. Ik help mijn medewerkers om op nieuwe manieren te denken over oude problemen.	0,711
7. Ik voorzie mijn medewerkers om op een nieuwe manier naar de zaken te kijken.	0,774
11. Ik zorg ervoor dat mijn medewerkers bestaande ideeën herdenken, die ervoor nog niet in vraag waren gesteld.	0,547
<i>Individualized consideration</i>	
4. Ik help mijn medewerkers om zichzelf te ontwikkelen.	0,431
8. Ik laat mijn medewerkers mijn mening horen over hoe ik denk dat ze bezig zijn.	0,425
12. Ik geef persoonlijke aandacht aan medewerkers die zich ontmoedigd voelen.	0,849

Bijlage 3 Item jobtevredenheid

Item	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
In het algemeen ben ik tevreden met mijn job	0	4	7	7	65	207	74

Bijlage 4 Item werknemersvertrouwen

Item	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
Hoe is de relatie met uw leidinggevende?							
Ik kan op mijn leidinggevende vertrouwen om zijn/haar verantwoordelijkheden uit te voeren	0	3	9	22	51	156	110
Ik kan op mijn leidinggevende vertrouwen om te doen wat het beste is op het werk	0	2	4	24	60	151	109
Mijn leidinggevende komt steeds zijn/haar beloftes na	1	5	11	32	94	140	66
Gezien de bewezen prestaties van mijn leidinggevende, zie ik geen reden om zijn/haar competentie in vraag te stellen	0	3	13	36	47	128	122
Ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende omdat hij/zij het werk professioneel benadert	0	3	5	18	52	142	131