

ZAL TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP
LEIDEN TOT VERMINDERING IN
VERLOOPINTENTIES? HET BELANG VAN
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD
ONDERNEMEN EN LEIDERSCHAPSINTEGRITEIT

Aantal woorden: 13 594

Febe Mahieu

Stamnummer : 01602944

Promotor: Prof. Dr. Saskia Crucke

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master in de handelswetenschappen: fiscaliteit

Academiejaar: 2020-2021

Vertrouwelijkheidsclausule

Permission

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Naam student: Febe Mahieu

Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk binnen de opleiding Master of Science in de Handelswetenschappen, met afstudeerrichting fiscaliteit aan de Universiteit Gent. Hoewel het schrijven van deze masterproef niet binnen mijn afstudeerrichting lag, vond ik dit een uitdagende en leerrijke ervaring om mijn opleiding mee af te sluiten. Graag zou ik langs deze weg een aantal mensen willen bedanken die het voltooien van deze masterproef mogelijk maakten.

Allereerst zou ik graag mijn promotor, prof. Dr. Saskia Crucke en mijn begeleider, Dr. Tom Kluijtmans willen bedanken voor de ondersteuning. Dankzij hun deskundigheid binnen dit vakgebied slaagden zij er telkens in om mij constructieve feedback te geven. Ook wil ik hun bedanken voor het aanbieden van dit onderwerp. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een actueel topic en blijft daarom interessant om verder onderzoek over uit te voeren.

Verder zou ik graag mijn medestudenten willen bedanken waarmee ik samen de nodige data heb verzameld. Daarnaast wil ik ook alle medewerkers bedanken die de tijd wilden vrijmaken om de vragenlijst zo getrouw mogelijk in te vullen. Dit was namelijk de basis voor mijn kwalitatief onderzoek van deze masterproef.

Vervolgens wil ik graag Jana, Logan en Rein bedanken voor het nalezen van deze masterproef. Zonder hun hulp waren er absoluut nog enkele spellingsfouten overgebleven. Ten slotte wil ik mijn oprechte dank betuigen aan mijn ouders. Zij hebben mij de kans gegeven om deze opleiding te volgen en mij van het begin tot het einde bijgestaan.

Febe Mahieu

Zwevegem, 1 juni 2021

Inhoud

Voorwoord	
Lijst gebruikte afkortingen	VIII
Lijst tabellen	IX
Lijst figuren	X
1. Inleiding	1
2. Theoretisch kader	5
2.1 De relatie tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties	5
2.2 De mediërende rol van MVO tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties	7
2.3 De modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen transformationeel leiderschap en MVO	10
2.4 De modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen MVO en verloopintenties	12
3. Methodologie	14
3.1 Beschrijving van het onderzoek	14
3.2 Beschrijving van de steekproef	15
3.3 Variabelen	17
3.3.1 Afhankelijke variabele	17
3.3.2 Onafhankelijke variabele, mediator en moderator	17
3.3.3 Controlevariabelen	18
4. Resultaten	21
4.1 Univariate en bivariate resultaten	21
4.2 Multivariate resultaten	23
5. Discussie	29
5.1 Bespreking resultaten	29
5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	31
6. Conclusie	33
7. Referentielijst	I
8. Bijlagen	I

Lijst gebruikte afkortingen

1. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
2. Standaard Deviation (SD)
3. Variantie Inflatie Factoren (VIF)
4. Exploratory factor analysis (EFA)

Lijst tabellen

Tabel 1: Overzicht bevraagd industrieën	15
Tabel 2: Overzicht geslacht, diploma, arbeidsovereenkomst, statuut en organisatiegrootte medewerkers.....	16
Tabel 3: Gemiddelden, standaardafwijkingen, correlaties en Cronbach's Alpha	22
Tabel 4: Regressiemodellen ontwikkeld met PROCESS macro (Hayes, 2013)	24

Lijst figuren

Figuur 1: Visuele voorstelling van het conceptueel model	4
Figuur 2: Visuele voorstelling van deelmodel 1 van het conceptueel model	23
Figuur 3: Visuele voorstelling van deelmodel 2 van het conceptueel model	25
Figuur 4: Visuele voorstelling van deelmodel 3 van het conceptueel model	26
Figuur 5: Visuele voorstelling van deelmodel 4 van het conceptueel model	26
Figuur 6: Visuele voorstelling van het interactie-effect van MVO en leiderschapsintegriteit in relatie met verloopintenties	28

1. Inleiding

In een steeds veranderende markt waarin organisaties geconfronteerd worden met hoge niveaus van onzekerheid en moeilijkheden met betrekking tot het behoud van medewerkers, is het belangrijk om een goed leiderschap te implementeren. Leiderschap heeft een invloed op de betrokkenheid van medewerkers met de organisatie, waardoor dit één van de belangrijkste factoren vormt die een invloed kan hebben op de verloopintenties binnen een organisatie (Mwita, Mwakasangula & Tefurukwa, 2018). Geleerden hebben verschillende definities en theorieën omtrent leiderschap onderzocht, maar er werd geen consensus gevonden voor een universele definitie. De literatuur geeft echter wel een duidelijke indicatie over het belang van leiderschap in zowel de samenleving als in organisaties wereldwijd. Leiders moeten de medewerkers kunnen motiveren om de doelen van de organisatie te behalen. Dit zal gebeuren aan de hand van een gepaste leiderschapsstijl die in lijn is met de waarden en normen van de organisatie. Een goed leiderschap identificeert de factoren die medewerkers bevordert om meer inspanningen te leveren, wat op zijn beurt een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Aguinis & Glavas, 2012). Er bestaan heel wat leiderschapsstijlen, maar deze zijn niet altijd geschikt voor een optimaal behoud van medewerkers. In deze studie wordt *transformational leadership* besproken. Deze leiderschapsstijl is de voorbijgaande decennia steeds populairder geworden bij academici. Er wordt steeds meer onderzoek gevoerd naar wat de effecten hiervan zijn en wat dit concreet betekent voor medewerkers. Transformationele leiders richten zich niet enkel op het behalen van resultaten voor de organisatie, maar ook op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De leider zal aan de hand van een inspirerende visie de medewerkers extra motiveren. Dat leidt tot een beter resultaat op de lange termijn en zorgt voor minder verloopintenties (Burns, 1978).

Sinds de jaren '80 duikt de term personeelsverloop op. Daarvoor bleven medewerkers voor een lange tijd of voor hun volledige loopbaan binnen dezelfde organisatie en waren er geen verloopintenties. Er waren weinig doorgroeimogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden waren in vele gevallen hetzelfde (Muhangi, 2016). Hier kwam verandering in door het cafetariaplan, meer doorgroeimogelijkheden en betere arbeidsvoorwaarden. Door deze verschillende, nieuwe trends gingen organisaties in concurrentie treden met elkaar en konden ze medewerkers lokken van andere organisaties naar hun eigen organisatie. Dit zorgde voor een stijging van het verloop (Nelson, 2021). Aangezien medewerkers een essentiële stakeholdergroep vertegenwoordigen en verantwoordelijk zijn voor de overlevingskansen van een organisatie, is het belangrijk om te investeren in het behoud van medewerkers op lange termijn. Voornamelijk voor medewerkers met ervaring, omdat zij een essentiële bijdrage leveren aan het succes van een onderneming. Personeelsverloop kan namelijk een zeer kostelijk probleem zijn voor de onderneming. Studies tonen aan dat de kost tot ongeveer 20% van

het salaris van de medewerkers kan oplopen (Carter et al., 2019). Dit heeft tevens ook een invloed op het imago van de organisatie en bijgevolg op het beeld dat de klant heeft van de organisatie. Voorgaande onderzoeken tonen aan dat transformationeel leiderschap een cruciale rol speelt bij het behoud van de medewerkers (Du et al., 2013). Bijgevolg wordt in deze masterproef het verband tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties onderzocht.

In deze masterproef wordt verloopintenties niet alleen gedefinieerd als het denken aan veranderen van job, maar ook in welke mate medewerkers mogelijks actief op zoek zullen gaan naar een andere job. Bestaande literatuur houdt hier vaak geen rekening mee. Dit onderzoek zal ook rekening houden met medewerkers die aangeven dat ze geen vooruitzichten zien bij hun organisatie. Er wordt gekozen voor de variabele verloopintenties om de attitude van de medewerker tegenover de organisatie te onderzoeken in plaats van andere variabelen zoals werktevredenheid en loyaliteit die reeds vaak bestudeerd werden (Lee & Kim, 2015).

Transformationeel leiderschap heeft een aantal ethische en morele kenmerken waardoor medewerkers het idee hebben dat de organisatie aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) doet (Waldman, Siegel & Javidan, 2006). De basis van MVO steunt op de *triple bottom line*. Deze term werd geïntroduceerd door Elkington (1998) en bevat de drie pilaren van MVO: economie, sociaal en milieu. Of ook gekend als de drie P's: *People, Planet* en *Profit*. Doordat een transformationele leider rekening houdt met de langetermijnbehoeften van de medewerkers en deze boven zijn eigen behoeften stelt, wordt er verwacht dat de transformationele leider MVO-activiteiten zal integreren in hun beleid. Er is vooral beperkend onderzoek naar de attitudes en het gedrag van de medewerkers (*People*) (Gallagher et al., 2018). In dit onderzoek wordt er meer nadruk gelegd op de medewerkers en hoe zij de verschillende MVO-praktijken en leiderschapsstijlen ervaren, met name het transformationeel leiderschap.

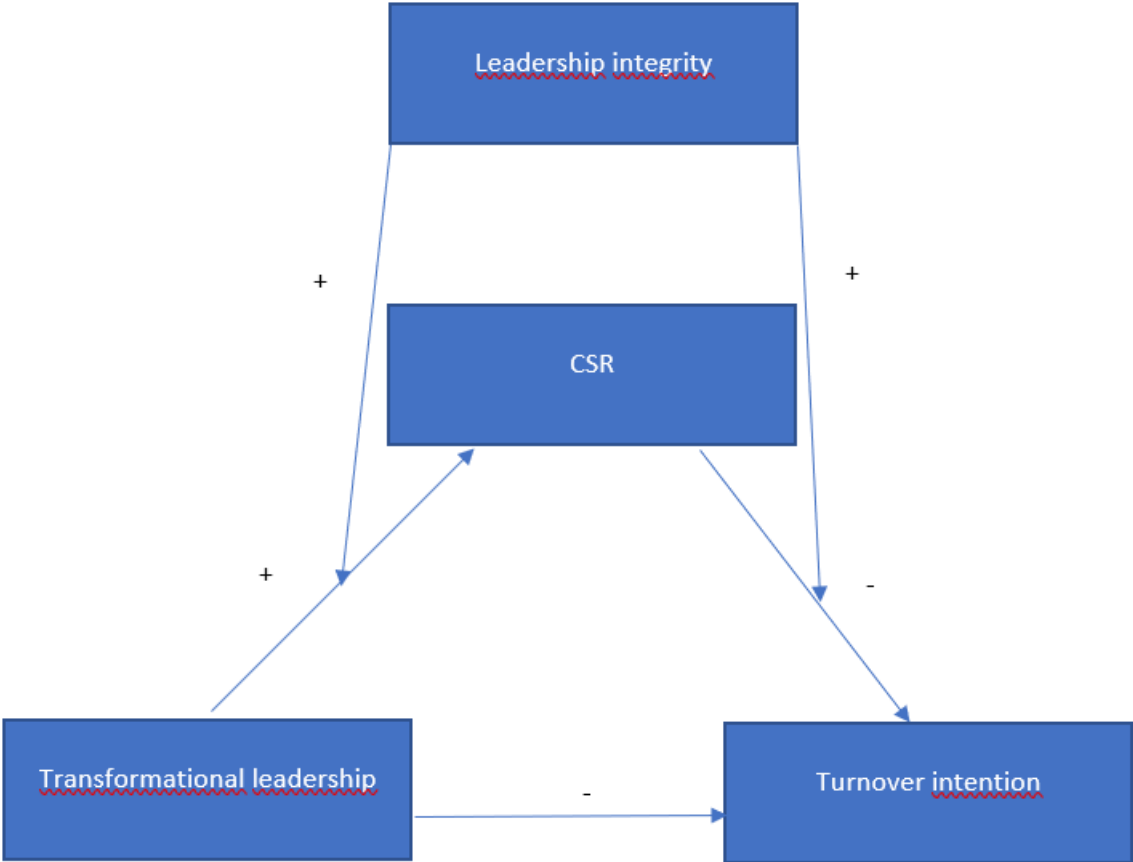
Voor deze masterproef werden medewerkers uit de industriële sector bevroegd omdat dit een sector is met vaak een hoge graad van verloopintenties (Australian HR Institute, 2018). Transformationeel leiderschap is hiervoor een mogelijke oplossing aangezien verschillende studies aantonen dat dit soort leiderschap een negatief verband heeft met de verloopintenties van de medewerkers (Green, Miller & Aarons, 2011). Er is echter nood aan het determineren van de rol van de mediators en moderators die dit negatief verband ondersteunen (Aviolo et al., 2009). In deze masterproef worden deze onderliggende verbanden wel onderzocht, wat niet vaak wordt gedaan in eerdere literatuur. Er wordt namelijk nagegaan of transformationele leiders een buffer vormen voor de verloopintenties van de medewerkers door middel van de implementatie van een MVO-beleid. Het implementeren van MVO in een organisatie brengt namelijk heel wat voordelen met zich mee (Lee et al., 2012).

Alsook is het belangrijk dat de modererende rol van leiderschapsintegriteit wordt onderzocht. Recente onderzoeken wijzen uit dat integriteit een cruciaal onderdeel is van leiderschap. Het wordt nagestreefd in elk aspect van de maatschappij: inwoners verwachten het van politici, medewerkers van managers en aandeelhouders van de organisatie (Palanski & Yammarino, 2007). Daarom is het van belang om leiderschapsintegriteit als moderator te onderzoeken omdat een leider met hoge integriteit wordt beschouwd als iets positiefs ongeacht wat de organisatiedoelstellingen zijn (Walumbwa et al., 2004). De term integriteit heeft over het algemeen geen eenduidige definitie en overlapt met meerdere termen zoals ethiek, moraliteit, betrouwbaarheid, eerlijkheid en rechtvaardigheid (Veríssimo & Lacerda, 2014). Op basis van verschillende literatuurstudies, hebben Palanski en Yammarino (2007) een overzicht van de term leiderschapsintegriteit in vijf categorieën verdeeld: een geheel vormen met medewerkers, consistentie van woorden bij daden voegen, consistentie van divers blijven, trouw blijven aan zichzelf en aan de waarden van het bedrijf en zich moreel en ethisch gedragen. Deze categorieën zijn essentieel om het soort leiders van elkaar te onderscheiden. Bass (1990) definieerde leiders zonder integriteit als pseudotransformationele leiders. Door de modererende rol van leiderschapsintegriteit te gaan onderzoeken, zal er een bijdrage worden geleverd aan de bestaande maar nog steeds volop groeiende literatuur over transformationeel leiderschap en MVO (Engelbrecht & Van Aswegen, 2009).

Deze inleiding wordt gevolgd door een visuele voorstelling van het conceptueel model in Figuur 1. Dit model toont aan of transformationeel leiderschap zal leiden tot een vermindering in verloopintenties en welke rol MVO hierin speelt. Daarnaast wordt nagegaan of de rol van de mediator, namelijk de leiderschapsintegriteit, de verbanden eerder versterkt of verzwakt. In het theoretisch kader wordt dit conceptueel model concreet uitgewerkt en worden de bijhorende hypothesen opgesteld. Deze hypothesen worden theoretisch onderbouwd aan de hand van bestaande literatuur en theorieën. Daarna volgt de methodologie van het onderzoek aan de hand van kwantitatieve gegevens van vragenlijsten die werden uitgevoerd in de industriële sector. In dit onderdeel worden de verschillende sectoren, de respondenten en de gebruikte variabelen aangehaald. Hierna worden de resultaten uitvoerig besproken aan de hand van een regressieanalyse en welke bijdragen dit onderzoek heeft gedaan. Ook zullen de beperkingen van deze masterproef worden aangehaald en wat eventueel kan aanbevolen worden voor toekomstig onderzoek. Als laatste volgt er een algemene conclusie waarin de belangrijkste insteek van deze masterproef wordt aangetoond.

Figuur 1

Visuele voorstelling van het conceptueel model



2. Theoretisch kader

2.1 De relatie tussen transformationeel leiderschap en verlooptententies

Om ervoor te zorgen dat de verlooptententies maximaal worden gereduceerd, is er nood aan managers met de gepaste leiderschapsstijl. Het was Burns (1978) die een belangrijke leiderschapsstijl introduceerde: transformationeel leiderschap. De vraag naar transformationele leiders groeit steeds meer door het aantonen van een positieve invloed op bedrijfssucces (Bass, 1990), medewerkerstevredenheid, innovatie (Breevaart & Bakker, 2018) en proactief gedrag van medewerkers (Den Hartog & Belschak, 2012).

Het transformationeel leiderschap werd gedefinieerd door vier factoren: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individual consideration* en *inspirational motivation* (Bass, 1990). Met de *idealized influence* wordt bedoeld dat de leider zich opstelt als een rolmodel tegenover zijn medewerkers. Ze stellen bepaalde normen en waarden op en houden zich hier ook effectief aan. Op deze manier krijgen ze het respect van hun medewerkers en wordt er vertrouwen opgebouwd. Ze inspireren de medewerkers met hun visie en zorgen ervoor dat de medewerkers diezelfde normen en waarden gaat aanhouden. *Intellectual stimulation* staat voor de uitdagingen die de leider opstelt voor de medewerkers. Hij zet de medewerkers aan om innovatief te durven denken. Hij helpt mee aan de ontwikkeling van de capaciteiten van de medewerkers en die van andere belanghebbenden om een toekomstig probleem op een creatieve manier aan te pakken. De derde factor is de *individual consideration*. Dit is een van de belangrijkste aspecten die een transformationele leider typeert. Dit betekent dat de medewerker per individu wordt bekeken en wordt geholpen bij de persoonlijke ontwikkeling. Er wordt niet alleen gekeken hoe een groep medewerkers een organisatorisch doel zo efficiënt mogelijk kan behalen, maar ook hoe ieder individu zijn volledig potentieel kan gebruiken. Als laatste is er de *inspirational motivation*, de transformationele leider moet eerst zorgen dat duidelijke langetermijndoelen worden opgesteld. De leider moet ervoor zorgen dat de medewerkers dit ervaren als zinvol werk, ze moeten worden geprikkeld om deze doelen te bereiken. In het algemeen wordt een transformationele leider gezien als iemand die zichzelf opoffert voor het welzijn van de organisatie op lange termijn (Bass & Avolio, 2008). Studies tonen aan dat deze vier kenmerken elk bijdragen aan het verminderen van de verlooptententies van medewerkers (Jiang et al, 2017) en dat transformationeel leiderschap in het algemeen de retentiekeuzes van medewerkers beïnvloedt (Sulamuthu & Yusof, 2018).

De term verlooptententies verwijst naar de waarschijnlijkheid dat een medewerker zijn huidige job verlaat in de nabije toekomst. De oorzaken hiervan zijn vooral organisatorisch of werk-gerelateerd, maar kunnen soms ook gebaseerd zijn op externe factoren zoals verhuizen, kinderen, partner die

verandert van werk, etc. Personeelsverloop kan een grote kost vormen voor de onderneming wanneer men alle factoren bijeenvoegt: de aanwerving en de training die gepaard gaan met de verloren productiviteit (Carter et al., 2019). Er kan in principe gesproken worden van een verloren investering. Ook de effectiviteit van de onderneming en de productiviteit van andere medewerkers zal hieronder lijden. Een hoge graad van verloopintenties kan ook de wantrouw van klanten vergroten en andere medewerkers ontmoedigen om in deze onderneming aan de slag te gaan (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001).

Eén van de factoren om de verloopintenties te beperken, is een gepast leiderschap hanteren. Een goede leider zal ervoor zorgen dat zijn medewerkers betrokken worden en creëert werktevredenheid. Vorige onderzoeken tonen aan dat voornamelijk het transformationeel leiderschap heel wat positieve gevolgen met zich meebrengt zoals positieve werkprestaties, organisatorische betrokkenheid, innovatie en motivatie (Breevaart & Bakker, 2018). Transformationele leiders brengen de individuele behoeften van de medewerkers en organisatorische doelen samen, inspireert de medewerkers hun attitude en gedrag, verbetert hun werkprestatie en vergroot hun inzet (Bass, 1997). Die positieve gevolgen zorgen ervoor dat een medewerker zich meer geïdentificeerd voelt met de organisatie en dan ook niet de drang heeft om op zoek te gaan naar een andere job.

Eerdere bevindingen tonen aan dat transformationeel leiderschap en verloopintenties met elkaar in verband staan (Green, Miller & Aarons, 2011). Er wordt aangetoond dat transformationele leiders een goede organisatiecultuur creëren en op deze manier ervoor zorgen dat er een groepsgevoel ontstaat met de medewerkers. Doordat transformationele leiders zorgen voor ondersteuning en motivatie voor de medewerkers, worden ze als het ware gezien als een buffer tegen de negatieve gevolgen van een stressvolle job. Wanneer een medewerker een bepaalde druk of stress ervaart, wat zich kan uiten op lange termijn in personeelsverloop, zal een transformationele leider dit opmerken en op zoek gaan naar oplossingen om deze negatieve gevolgen tegen te gaan. Ze zullen zoveel mogelijk te hulp schieten bij de medewerkers, zelfs indien het persoonlijke offers vergt of ongemakken teweegbrengt. Een studie van Kelloway, Barling en Helleur (2000) bestudeerde een groep onder de leiding van een transformationele leider en een neutrale groep medewerkers. De groep onder transformationele leiding toonde aan dat zij meer intellectueel gestimuleerd en betrokken waren bij de organisatie. Niet alleen als groep, maar ook als individu voelden de medewerkers zich gelukkiger onder leiding van een transformationele leider.

Dit verband kan ook worden ondersteund aan de hand van de *organizational commitment theory* (Kessler, 2013). Deze theorie toont aan dat medewerkers zich sterker betrokken voelen met de organisatie indien hun doelstellingen gelijklopen met die van de organisatie. De medewerkers zullen

bereid zijn om zich meer in te spannen voor de doelen te behalen en zijn loyaler tegenover hun organisatie. Wanneer deze theorie wordt toegepast op het transformationeel leiderschap, wordt er aangetoond dat de transformationele leider niet enkel zal handelen uit eigenbelang, maar ook in die van de medewerker. Deze leiders zullen een visie creëren waar niet alleen de belangen van de organisatie maar ook de belangen van de medewerkers worden behartigd (Du et al., 2013). Porter (2015) toont aan in zijn onderzoek dat de betrokkenheid van medewerkers negatief gerelateerd is aan hun intentie om de organisatie te verlaten.

Bestaand onderzoek stelt vast dat de literatuur omtrent het verband tussen transformationeel leiderschap en verlooptenties beperkt is (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001). De variabelen werden reeds afzonderlijk vaak besproken, maar echter weinig in relatie met elkaar. Aan de hand van deze tekortkomingen in bestaande literatuur wordt hypothese 1 geformuleerd als volgt: **“Transformationeel leiderschap heeft een negatieve relatie met verlooptenties”**. Hiermee wordt bedoeld dat transformationeel leiderschap als buffer zal optreden tegen verlooptenties.

2.2 De mediërende rol van MVO tussen transformationeel leiderschap en verlooptenties

Zoals eerder vermeldt in het onderzoek, wordt er een negatieve relatie verwacht tussen transformationeel leiderschap en verlooptenties. Zhu (2018) stelt echter voor om de relatie tussen MVO en het verloop van de medewerkers te gaan onderzoeken, omdat bestaande studies zich vooral focussen op positieve werkgerelateerde attitudes en gedragingen van medewerkers. In deze masterproef wordt dit verband onderzocht aan de hand van twee theorieën: de *social identity theory* en de *social exchange theory* en ondersteunende literatuur.

Het belang van MVO is wereldwijd aanzienlijk gestegen. Bijna elke (middel)grote onderneming doet aan MVO. Uit onderzoek van KPMG (2020) blijkt dat 96% van 's werelds grootste bedrijven hierover formeel rapporteren. De term MVO treedt al meerdere decennia op en kan op verschillende manieren worden gedefinieerd omdat het een zeer breed scala aan informatie weergeeft. Maar de uitdaging blijkt echter niet te zitten in het definiëren van MVO, maar het implementeren op de juiste manier binnen de organisatie. In deze studie wordt verwezen naar de definitie van Aguinis (2011, p.855) en aangenomen door andere onderzoekers: “context-specifieke organisatorische acties en beleidslijnen die rekening houden met de verwachtingen van de stakeholders en de *triple bottom line* van economische, sociale en milieuprestaties”. Deze acties en beleidslijnen zijn ethisch verantwoord en worden gehanteerd op organisatorisch niveau, maar hebben ook gevolgen op andere niveaus: institutioneel en individueel (Aguinis & Glavas, 2012). Het bedrijfsleven is deel van de maatschappij en

moet daarom ook zijn activiteiten zodanig beheren dat het mogelijk is om samen te leven met andere belanghebbenden uit de maatschappij (Freeman et al, 2004).

Recente studies onderbouwen een negatief verband tussen MVO en de intentie om te veranderen van job. Wanneer medewerkers een duurzaam beleid waarnemen, zullen zij meer geneigd zijn om loyaal te blijven aan hun organisatie (Shen, Dumong & Deng, 2016). Een artikel gepubliceerd door Meister (2012) toont aan dat medewerkers die in een onderneming werken die bijdraagt aan MVO, gelukkiger zijn en zich meer betrokken voelen. De resultaten geven weer dat medewerkers een deel van hun salaris zouden ingeven indien ze in een maatschappelijk verantwoorde onderneming werken die effectief een impact heeft. Medewerkers gaan bijgevolg dus minder snel van job veranderen wanneer er aan MVO wordt gedaan. Organisaties voelen alsook steeds meer druk om MVO te implementeren door de toenemende populariteit. MVO kan echter zeer duur uitvallen en niet alle organisaties zijn bereid om die grote kost te maken (Buciuniene & Kazleuskaite, 2012). Organisaties zouden dit echter niet zozeer mogen zien als een kost, maar als een investering gezien de talrijke positieve uitkomsten die MVO-initiatieven linken aan de stakeholder, in bijzonder aan de medewerkers. Er werden positieve verbanden aangetoond tussen MVO en werktevredenheid, motivatie, werkzinvolheid en werkprestaties (Chen & Khuangga, 2020).

Er wordt verwacht dat MVO zal optreden als mediator tussen de relatie van transformationeel leiderschap en verloopintenties. Om dit aan te tonen wordt allereerst onderzocht of transformationeel leiderschap een potentiële drijfveer is voor het implementeren van MVO. Eerdere studies tonen aan dat belangrijke kenmerken van het transformationeel leiderschap fundamenteel zijn voor MVO-praktijken, zoals visionair, inspirerend en intellectueel stimulerend zijn (Waldman et al., 2006). In deze studie wordt MVO minder beschouwd als de definitie van de traditionele waarden, normen en regels (impliciete MVO) maar meer als de effectieve integratie van deze waarden, normen en regels in de strategische beslissingen van een onderneming (expliciete MVO). Op deze manier kan er onderzoek worden gedaan of de transformationele leiders MVO zullen integreren in hun strategisch beleid en welke gevolgen dit zal hebben op de medewerkers (Matten en Moon, 2008).

Transformationeel leiderschap heeft ook een positief effect op de attitude van de stakeholders tegenover MVO (Chen & Khuangga, 2020). Intellectueel gestimuleerde leiders hebben het vermogen om breed na te denken over hoe de behoeften van de verschillende belanghebbenden in de organisatie kunnen worden voldaan en dergelijke leiders worden daarom aanzien als beter. Het onderzoek concludeerde ook dat een transformationele leider niet alleen aan zichzelf denkt of louter aan het behalen van financiële resultaten. Ze stimuleren ook de medewerkers om na te denken hoe maatschappelijk verantwoorde resultaten kunnen worden bereikt (Luque et al., 2008). Burns (1978)

toonde aan in zijn onderzoek dat transformationeel leiderschap morele en ethische gedragingen bevatten. Dergelijke leiders behandelen de medewerkers als individuen en stimuleren hun ontwikkeling en luisteren naar hun behoeften. Ze kijken verder dan het nastreven van eigenbelang, iets wat vaak voorkomt bij leiders. Ze passen hun eigen waarden aan met die van de organisatie en de medewerkers, ze zorgen ervoor dat de behoeften van beide partijen worden samengebracht. Aangezien MVO-acties ethisch veranderd zijn, kan er een verband tussen transformationeel leiderschap en MVO worden aangetoond.

Naast de aangehaalde literatuur zal ook de *social identity theory* (Tajfel & Turner, 1979) de rol van MVO als mediator aantonen. Deze theorie stelt dat mensen de neiging hebben om zichzelf en anderen in groepen te categoriseren. Dit creëert een gevoel van verbondenheid en het zelfbeeld van de persoon wordt beïnvloedt door de categorie waartoe deze persoon behoort. In deze masterproef wordt er onderzoek gedaan op organisatorisch niveau. Dit betekent dat het zelfbeeld van de medewerkers wordt beïnvloed door de organisatie waartoe zij behoren. Aangezien medewerkers streven naar het bereiken van een positieve sociale identiteit, zal de sociale status van de organisatie worden geëvalueerd (Aberson, Healy & Romero, 2000). Wanneer uit deze evaluatie blijkt dat de medewerker zich in een succesvollere organisatie bevindt, zal dit leiden tot een verbeterd zelfbeeld bij deze medewerker. Omgekeerd kan ook: wanneer de medewerker vaststelt dat de organisatie waarin hij zich bevindt minder succesvol is, zal dit leiden tot een verlaging van het zelfbeeld. In deze masterproef wordt werken voor een maatschappelijk verantwoorde organisatie als een gunstige sociale eigenschap gezien. Medewerkers streven naar tewerkstelling in ethische bedrijven omdat deze positief gewaardeerd worden en daardoor het zelfrespect van de medewerkers zal stijgen (Ashforth & Mael, 1989). Vervolgens zal een hoog gevoel van zelfrespect de identificatie van de medewerkers met de organisatie en de attitudes van de medewerkers versterken (Tyler & Blader, 2002). Medewerkers die zich sterk met hun organisatie identificeren, blijven in de organisatie omdat ze zich emotioneel betrokken voelen tot de organisatie (Avanzi et al., 2014).

De *social exchange theory* wordt uitgelegd aan de hand van het basisprincipe wederkerigheid: als een partij een voordeel levert aan een andere partij, wordt er verondersteld dat de ontvanger een verplichting voelt om een voordeel in ruil te geven (Gerben, 1969). Geleerden hebben onderscheid gemaakt tussen beperkte of veralgemeende wederkerigheid. In de context van deze masterproef gelden beide vormen van wederkerigheid aangezien het gaat over het verklaren van het effect van MVO op medewerkers. Beperkte wederkerigheid gaat over acties die enkel gericht zijn naar de medewerkers maar veralgemeende wederkerigheid gaat over acties gericht naar andere stakeholders die een indirect effect hebben op de medewerkers. Wanneer een organisatie aan MVO doet, worden er vrijwillige acties ondernomen om het welzijn van de stakeholders te ondersteunen. De organisatie

biedt onder meer financiële voordelen aan de medewerkers, bovenop wat wettelijk wordt voorgeschreven. Hierdoor kunnen medewerkers zich als het ware verplicht voelen om deze investeringen te beantwoorden met positieve attitudes en gedragingen (Farooq et al., 2013). In dit geval wordt bedoeld dat een medewerker, in ruil voor de voordelen, niet aan personeelsverloop zal doen.

Bestaande literatuur linkt transformationeel leiderschap aan MVO en MVO aan verloopintenties. Er wordt vaak gemeten wanneer aan personeelsoverloop wordt gedacht, maar niet op welke manier de transformationele leider de verloopintenties zal reduceren. Daarom zal deze masterproef de rol van MVO als mediator onderzoeken. Vlachos et al. (2013) gaven aan dat er nood is aan verder onderzoek naar de invloed van MVO bij verschillende leiderschapsstijlen en wat voor gevolgen dit heeft op het gedrag van de medewerkers. In dit onderzoek wordt verwacht dat, met behulp van een goed geïmplementeerd MVO-beleid, transformationeel leiderschap zal leiden tot een negatief verband met de verloopintenties van de medewerkers. Aan de hand van bovenstaand theoretisch kader wordt hypothese 2 geformuleerd als volgt: **“Medewerkers onder leiding van transformationeel leiderschap hebben een negatieve relatie met verloopintenties doordat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen ervaren”**.

2.3 De modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen transformationeel leiderschap en MVO

In deze masterproef wordt leiderschapsintegriteit als een multidimensionaal begrip omschreven. De term wordt gedefinieerd als een leider die zich moreel gedraagt en consistent is met zijn acties (Palanski & Yammarino, 2007). De consistentie wordt in deze masterproef waargenomen door middel van het vasthouden aan principes ongeacht de prijs die hiervoor moet worden betaald. Ook wanneer het niet de meest populaire opinie is, wordt gedaan wat beloofd werd. Het moreel gedrag wordt waargenomen aan de hand van de manier hoe met medewerkers wordt omgegaan. Leaders met integriteit zullen handelen met respect en eerlijkheid. De daden die gesteld worden door de leiders dienen het maatschappelijk belang maar handelen ook in functie van het algemeen belang van alle medewerkers (Moorman, Darnold & Priesemuth 2013).

De manier waarop medewerkers de integriteit van hun leiders percipiëren, is belangrijk. Doordat leiders zich in overeenstemming gedragen met de morele waarden die zij vooropstellen en deze ook consistent hanteren, zorgen ze ervoor dat medewerkers meer vertrouwen hebben in hun leiderschap en de keuze om hun leider te volgen. Vele medewerkers zien hun leidinggevende als een rolmodel waarvoor het bedrijf staat. Dus wanneer hun leider met hoge integriteit handelt, geloven medewerkers erin dat ze werken voor een integer bedrijf. De kwaliteiten, de kennis en de acties van een leider

hebben dus een grote invloed op de band die de medewerkers hebben met de organisatie. Wanneer de leider over lage integriteit beschikt, is de kans klein dat hij zijn beloftes nakomt. Medewerkers zullen hun vertrouwen in de leider verliezen. Er wordt vastgesteld dat er nog onvoldoende empirisch bewijs is naar hoe medewerkers de integriteit van hun leiders beoordelen (Moorman, Darnold & Priesemuth, 2013).

Zoals Bass (1999) oorspronkelijk beschreef, zullen transformationele leiders hun medewerkers begeleiden door middel van inspiratie en motivatie in belang van zowel de medewerker als de transformationele leider. Echter moeten de medewerkers uitkijken voor het pseudotransformationeel leiderschap. De motiverende en zelfverheerlijkende charismatische leiders lijken op het eerste zicht het ideale rolmodel, maar blijken bij nader inzien eerder een valse Messias te zijn. Ze lijken met vertrouwen en respect te handelen maar zijn echter heel egoïstisch en manipuleren de medewerkers om hun eigen doelen te behalen. Deze soort leiders worden pseudotransformationele leiders genoemd. De communicatieve vaardigheden bij pseudotransformationele leiders zijn gelijk aan die van transformationele leiders. Echter zullen ze hun overtuigingen promoten door middel van bedrog en valse beloften, waarbij logica wordt vervangen door zelfingenomen emotionaliteit (Bass & Steidlmeier, 1999). De doelen die ze stellen zijn zeker niet in belang van de organisatie of van de medewerkers, maar in belang van zichzelf en zelden ethisch verantwoord. Integriteit vormt hier de sleutel tot het oprecht transformationeel leiderschap. Wanneer een transformationele leider een hoog niveau van integriteit heeft, betekent dat er geen sprake kan zijn van pseudotransformationele leiders. De leider handelt met eerlijkheid en stelt collectieve idealen op die zijn medewerkers ten goede komen. Echter, wanneer een transformationele leider niet met integriteit handelt, zal dit negatieve gevolgen hebben voor de onderneming (Bass & Avolio, 2004). Er wordt niet gewerkt in het belang van de organisatie en dit zal op lange termijn een negatieve invloed hebben op medewerkers. De medewerkers zullen het vertrouwen verliezen in de leider (Barling, Christie & Turner, 2007). Wanneer de organisatie transformationele leiders die onethisch handelen tewerk stelt, kan er niet meer gesproken worden van een maatschappelijk verantwoorde organisatie.

Studies tonen aan dat integriteit de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO versterkt aan de hand van de eigenschappen van de transformationele leider. *Idealized influence* bevat het vooropstellen van normen en waarden die de transformationele leider hanteert om de organisatiedoelen te behalen. De leider zal een visie creëren voor de organisatie en motiveert medewerkers om deze ook te hanteren (Bass, 1999). Medewerkers zullen meer geneigd zijn de transformationele leider te volgen wanneer er een ethische visie wordt vooropgesteld. Deze blijk van integriteit in het gedrag van de leider zal leiden tot vertrouwen en respect van de medewerkers (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Wanneer er sprake is van een ethische visie, kunnen we deze organisatie

als MVO-gericht bestempelen. *Inspirational motivation* zorgt ervoor dat transformationele leiders langetermijndoelen opstellen en medewerkers inspireren om deze organisatiedoelen te behalen. Om deze doelen te behalen, zal er nood zijn aan vertrouwen in de leider. Dit kan men enkel bereiken wanneer de transformationele leider met integriteit handelt. De leider moet langetermijndoelen opstellen die in belang zijn van het welzijn van de organisatie en de medewerkers. Wanneer deze doelen niet ethisch verantwoord en in het belang van zichzelf zijn, zal men dit als narcistisch ervaren en worden deze soort leiders als pseudotransformationeel gedefinieerd (Palanski & Yammarino, 2009).

Gegeven de literaire aanbevelingen is het interessant om de invloed van leiderschapsintegriteit op de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO te onderzoeken. Er wordt nagegaan of deze modererende rol versterkend of verminderend zal zijn. Bijgevolg kunnen we hypothese 3 formuleren als volgt: **“Leiderschapsintegriteit versterkt de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO”**. Als de transformationele leider beschikt over een hoge integriteit, zal dit leiden tot een versterking van de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO. Wanneer de transformationele leider beschikt over een lage integriteit, zal de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO verzwakt worden.

2.4 De modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen MVO en verloopintenties

Eerder in dit onderzoek werd een verband vastgesteld tussen MVO en verloopintenties. De MVO-prestaties van een organisatie leiden tot minder hoge verloopintenties (Bode et al., 2015). Echter zullen Shen, Dumont en Deng (2018) in hun studie aantonen dat er nood is aan onderzoek omtrent moderators die een invloed hebben op de effecten van MVO op medewerkers. De modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen MVO en verloopintenties werd nog niet eerder onderzocht in bestaande literatuur. Daarom wordt voor de laatste hypothese van dit onderzoek nagegaan of deze modererende rol versterkend of verminderd zal zijn met behulp van de *cue consistency theory* en onderbouwende literatuur.

De *cue consistency theory* (Anderson, 1996) geeft aan dat een persoon te maken krijgt met meerdere signalen en bronnen van informatie in een organisatie. Wanneer deze consistent en gelijklopend zijn, betekent dit dat alle signalen leiden naar een specifiek doel. Op deze manier kunnen de verschillende signalen worden samengenomen en worden gebruikt om na te gaan welk specifieke gedragingen en attitudes de medewerkers moeten vooropstellen. Wanneer deze niet consistent zijn, zullen de signalen in conflict met elkaar zijn en is het moeilijk voor de medewerker om een specifiek doel voor ogen te hebben (De Roeck & Farooq, 2017).

In de context van deze masterproef wordt bedoeld dat medewerkers meerdere signalen van de organisatie krijgen. Wanneer de medewerkers percipiëren dat MVO in combinatie met de integriteit van de leider wordt toegepast in de organisatie, zal dit het signaal geven dat de organisatie aan duurzame ontwikkeling doet waarin de belangen van de medewerkers worden behartigd. De medewerkers zullen een hoge graad van MVO percipiëren wanneer er wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders. Alsook moeten de MVO-acties herhalend worden uitgevoerd, en niet enkel sporadisch (Vallaster, 2017). Daarnaast zullen de medewerkers een hoge leiderschapsintegriteit ervaren wanneer de leiders vasthouden aan hun principes en handelen in overeenstemming met hun waarden. Wanneer deze signalen van MVO en leiderschapsintegriteit niet consistent zijn, zullen de medewerkers dit als hypocriet ervaren en verliezen zo hun vertrouwen in de organisatie (Wagner et al., 2009). Ze zullen eerder sceptisch zijn over de investering van MVO in de organisatie en over de integriteit van hun leider, daarom verliezen ze hun betrokkenheid met de organisatie (Aqueveque, Duran & Rodrigo, 2019). Bestaande onderzoeken tonen aan dat de betrokkenheid met de organisatie negatief gerelateerd is aan de verloopintentie van de medewerker (Alniacik et al., 2011).

Aan de hand van deze bevindingen wordt hypothese 4 als volgt geformuleerd: **“Leiderschapsintegriteit versterkt de relatie tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en verloopintenties”**. Wanneer een maatschappelijk verantwoorde organisatie met hoge integriteit handelt, zal de relatie tussen MVO en verloopintenties worden versterkt. Wanneer een maatschappelijk verantwoorde organisatie met lage integriteit handelt, zal de relatie tussen MVO en verloopintenties worden verzwakt.

3. Methodologie

3.1 Beschrijving van het onderzoek

Voor deze masterproef werden medewerkers uit de industriële sector in België bevestigd. De industriële sector wordt gedefinieerd als organisaties die in een economie verantwoordelijk zijn voor het produceren en verwerken van materiële goederen gekarakteriseerd door een hoge graad van mechanisering die vaak handmatig worden bestuurd door medewerkers (FOD Economie, 2011). De industriële sector zorgt tot op heden voor een groot deel van de tewerkstelling in Vlaanderen (Statistiek Vlaanderen, 2021). Echter staan de medewerkers vaak ver van het beleid aangezien deze organisaties sterk gedecentraliseerd zijn. Al-Busaeedi en Marni (2020) tonen aan in hun onderzoek dat het implementeren van transformationeel leiderschap bevorderlijk kan zijn voor de industriële sector. Transformationele leiders zorgen ervoor dat medewerkers meer betrokken worden en gemotiveerd worden. Dit kan ervoor zorgen dat de graad van verloopintenties wordt gereduceerd, aangezien die erg hoog is in de voedingsindustrie en metaalindustrie (Actiris Brussel, 2016). In deze masterproef wordt onderzocht of leidinggevend in de industriële sector kenmerken vertonen van transformationeel leiderschap en deze leiderschap kan leiden tot een vermindering van de verloopintenties van de medewerkers.

In deze studie worden gegevens verzameld in samenwerking met medestudenten aan de hand van een cross-sectioneel onderzoek. Deze gegevens maken deel uit van een groter onderzoeksproject. Tabel 1 geeft een overzicht weer van welke verschillende industrieën werden bevestigd en het aantal medewerkers tewerkgesteld per sector. Het totale aantal respondenten bedraagt 542 medewerkers uit 10 verschillende industrieën. De meeste respondenten komen uit de metaalindustrie, voedingsindustrie en chemische industrie.

In dit onderzoek werd gekozen voor organisaties met een minimum tewerkstelling van 50 medewerkers, zodat de kans reëel is dat de medewerkers te maken krijgen met een beleid rond MVO. Volledige anonimiteit werd verzekerd tijdens de bevestiging aangezien dit onderzoek niet als doel heeft om individuen in kaart te brengen, maar eerder hoe medewerkers het beleid van hun organisatie percipiëren. De vragenlijsten werden online ingevuld aangezien er geen mogelijkheid was voor offline onderzoek omwille van de coronamaatregelen.

Tabel 1*Overzicht bevraagde industrieën*

Soort industrieën	Aantal
Auto-industrie	44
Farmaceutische industrie	30
Chemische industrie	81
Grafische, papier- en kartonindustrie	21
Textiel- en kledingindustrie	23
Hout- en meubelindustrie	20
Metaalindustrie	178
Logistiek en goederentransportindustrie	33
Bouwindustrie	14
Voedingsindustrie	98
Totaal	542

3.2 Beschrijving van de steekproef

Tabel 2 geeft het geslacht, het hoogst behaalde diploma, het soort arbeidsovereenkomst, het statuut en de organisatiegrootte weer van de medewerkers. Uit de steekproef blijkt dat meer dan de helft (59,2%) van de respondenten mannelijk is. Echter is het verschil met de vrouwelijke respondenten (40,8%) niet groot waardoor we een representatieve steekproef hebben van zowel mannelijke als vrouwelijke respondenten. De meerderheid van de respondenten hebben een universitair diploma (36,3%), op de voet gevolgd door respondenten met een diploma van de hogeschool (35,8%). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de meerderheid van de respondenten hooggeschoold is (72,1%). Dit geeft een verklaring voor een hoog aantal bedienden (69,9%) tegenover het aantal arbeiders (21,6%). Opvallend is dat 86,3% van de respondenten een voltijds contract van onbepaalde duur heeft. De overige respondenten hebben een voltijds contract van bepaalde duur (6,6%), een deeltijds contract van onbepaalde duur (5,7%) en een deeltijds contract van bepaalde duur (1,3%). 41,7% van de respondenten werkt in een organisatie met 50 tot 250 medewerkers, waarvan 58,3% in een organisatie met meer dan 250 medewerkers. Dit zorgt opnieuw voor een evenwicht tussen de middelgrote en grote organisaties en bijgevolg voor een representatieve steekproef.

De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 20 en 67 jaar en is zeer goed verdeeld. Er is namelijk geen bepaalde leeftijdscategorie die eruit sprong. De gemiddelde leeftijd is 40 jaar. Het aantal jaren

dat de respondent voor dezelfde organisatie werkt, varieert tussen 0 en 45 jaar. Echter valt het op dat de helft van de respondenten (51,2%) een anciënniteit heeft van 0 tot 5 jaar.

Tabel 2

Overzicht geslacht, diploma, arbeidsovereenkomst, statuut en organisatiegrootte medewerkers

	Aantal	Percentage (%)
Geslacht		
Man	321	59,2
Vrouw	221	40,8
Hoogst behaalde diploma		
Lager onderwijs	8	1,5
Middelbaar onderwijs	143	26,4
Hoger onderwijs: hogeschool	194	35,8
Hoger onderwijs: universiteit	197	36,3
Soort arbeidsovereenkomst		
Voltijds contract van bepaalde duur	36	6,6
Voltijds contract van onbepaalde duur	468	86,3
Deeltijds contract van bepaalde duur	7	1,3
Deeltijds contract van onbepaalde duur	31	5,7
Soort statuut		
Arbeider	177	21,6
Bediende	377	69,6
Overig	41	7,6
Gegevens niet beschikbaar	7	1,3
Organisatiegrootte		
Tussen de 50 en 250 medewerkers	226	41,7
Meer dan 250 medewerkers	316	58,3

3.3 Variabelen

3.3.1 Afhankelijke variabele

Verloopintenties

Voor het meten van de verloopintenties werd gebruik gemaakt van een schaal die door Kuvaas (2006) werd ontworpen. Deze schaal is geschikt omdat er werd onderzocht of de respondenten denken aan stoppen met hun huidige job en daarbij mogelijks actief op zoek gaan naar een andere job, alsook of de respondenten vooruitzichten zien in hun huidige organisatie. Het construct bestaat uit vijf items en werd oorspronkelijk in het Engels geschreven. Daarom werden deze items eerst vertaald naar het Nederlands alvorens ze werden opgenomen in de vragenlijst. De vijf items werden als volgt bevraagd: “Ik zal volgend jaar waarschijnlijk een nieuwe job zoeken”, “Ik denk vaak aan stoppen met mijn huidige job”, “Ik zie niet veel vooruitzichten bij deze organisatie”, “Ik zal mogelijks actief op zoek gaan naar een nieuwe job binnen de volgende 3 jaar” en “Het zou kunnen dat ik volgend jaar stop met mijn huidige job”. De items kregen een score aan de hand van een 7-punten Likertschaal, waarbij 1 stond voor ‘Helemaal oneens’ en 7 voor ‘Helemaal eens’. De interne consistentie van het construct werd gemeten aan de hand van Cronbach's Alpha en bedraagt 0,942.

3.3.2 Onafhankelijke variabele, mediator en moderator

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap werd gemeten op basis van de globale schaal van Carless, Wearing en Mann (2000). Er werd gebruik gemaakt van dit construct omdat het voor een korte en eenvoudige meting zorgt van het transformationeel leiderschap. Het construct bevat 7 items waarvan elk item werd gebaseerd op een verschillende eigenschap van een transformationele leider. Een voorbeeld van een dergelijk item is: “Mijn leidinggevende communiceert een duidelijke en positieve visie op de toekomst”. Alle items van dit construct werden ter volledigheid opgenomen in Bijlage 1. De oorspronkelijke items werden geschreven in het Engels en werden daarom voor dit onderzoek vertaald naar het Nederlands alvorens ze werden samengevoegd. De 7 items werden beantwoord aan de hand van een 7-punten Likertschaal, waarbij 1 voor ‘Helemaal oneens’ stond en 7 voor ‘Helemaal eens’. Aan de hand van de Cronbach's Alpha werd de consistentie tussen de items gemeten. Deze bedraagt 0,960. Dit construct heeft als doel om te meten hoe medewerkers de leiderschapstijl van hun leidinggevende percipiëren en of deze leiderschap kan ervaren worden als transformationeel leiderschap.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In dit onderzoek werd gekozen voor MVO als mediator om na te gaan hoe medewerkers het MVO-beleid van hun organisatie waarnemen. Deze variabele werd gemeten aan de hand van de schaal ontworpen door Wagner, Lutz en Weitz (2009) en Alhouti, Johnson & Holloway, (2016). De auteurs

baseerden zich hiervoor op eerder onderzoek en hebben als doel om de MVO-overtuigingen te beoordelen van consumenten. Aan de hand van deze overtuigingen werd gemeten hoe het MVO-beleid van een organisatie werd gepercipieerd. Het volledig construct bestaat uit 6 items en werd vertaald van het Engels naar het Nederlands. Een voorbeeld van een dergelijk item is: "Mijn organisatie is een maatschappelijk verantwoorde organisatie". Ter volledigheid werden alle items van dit construct opgenomen in Bijlage 2. Deze items kregen een score aan de hand van een 7-punten Likertschaal, waarbij 1 voor 'Helemaal oneens' stond en 7 voor 'Helemaal eens'. De interne consistentie werd gemeten aan de hand van Cronbach's Alpha en bedraagt 0,891.

Leiderschapsintegriteit

Als moderator werd gekozen voor leiderschapsintegriteit. Dit multidimensionale construct werd gebaseerd op het onderzoek van Moorman, Darnold en Priesemuth (2013) en werd opgedeeld in drie subconstructen: het moreel gedrag van een leidinggevende, de gedragsintegriteit en de consistentie. Aan de hand van deze drie subconstructen slaagden de auteurs erin om een correct beeld te vormen over hoe hoog de graad van integriteit is bij leidinggevendenden. Om na te gaan of deze subconstructen samenhangigheid bevatten, werd de *exploratory factor analysis* (EFA) onderzocht. De EFA varieert van 0,594 tot 0,902. Dit wil zeggen dat alle items verklarend zijn voor het construct en dus mag worden samengevoegd. De oorspronkelijke items werden vertaald van het Engels naar het Nederlands aangezien deze vragenlijst in het Nederlands werd geschreven. Het volledige construct bestaat uit 15 items. Hiervan worden zes items gebruikt voor het meten van het moreel gedrag van een leidinggevende. Een voorbeeld van overeenkomstig item is: "Mijn leidinggevende handelt in functie van het algemeen belang". De zes daaropvolgende items hebben als doel de gedragsintegriteit van de leidinggevende te meten. Een voorbeeld hiervan is: "De leidinggevende voegt de daad bij het woord". Tenslotte worden de overige drie items gebruikt voor het meten van de consistentie van de leidinggevende. Een voorbeeld van dergelijk items is: "Mijn leidinggevende doet wat juist is, zelfs wanneer dat onpopulair is". Om een volledig beeld te geven, werden alle items van dit construct opgenomen in Bijlage 3. Deze items werden gemeten aan de hand van een 7-punten Likertschaal, waarbij 1 stond voor 'Helemaal oneens' en 7 voor 'Helemaal eens'. Alvorens de items werden geanalyseerd, werden de drie subconstructen samengevoegd. Aan de hand van de Cronbach's Alpha werd de interne consistentie van het construct gemeten en deze bedraagt 0,969.

3.3.3 Controlevariabelen

Voor de controlevariabelen werd beroep gedaan op de socio-demografische factoren van de respondenten, namelijk het geslacht, de leeftijd, de anciënniteit, het hoogst behaalde diploma en de organisatiegrootte. Deze variabelen werden gekozen omdat die een invloed kunnen hebben op de

afhankelijke variabele. De vijf controlevariabelen werden telkens toegevoegd aan elke data-analyse om de verbanden tussen de variabelen te onderzoeken.

Geslacht

Het opnemen van geslacht als controlevariabele is interessant omdat er geen consensus bestaat of deze variabele invloed heeft op de verloopintenties van medewerkers. Eerdere onderzoeken toonden aan dat geslacht wel invloed heeft op het verloop (Weisberg & Kirschenbaum, 1993; Bardoel et al., 2020). Deze auteurs tonen aan dat vrouwen een grotere intentie hebben om te veranderen dan mannen. Daarnaast zijn er ook onderzoeken die aantonen dat het geslacht van de medewerker geen enkel effect heeft op hun verloopintenties (Lee, 2012; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007).

Leeftijd

De tweede controlevariabele leeftijd werd bevestigd via het geboortjaar van de respondenten. Dit werd gecodeerd naar de leeftijd. Echter waren de gegevens van 27 respondenten niet bruikbaar. Eerdere onderzoeken tonen aan dat leeftijd een invloed zou kunnen hebben op verloopintenties, waarbij oudere medewerkers de neiging hebben om te blijven terwijl jongere medewerkers sneller gaan overlopen naar een andere organisatie (Van Der Heijden et al., 2018; Cui, 2003).

Anciënniteit

De keuze om anciënniteit als derde controlevariabele op te nemen, is te verklaren aan de hand van voorgaande auteurs die het verband tussen anciënniteit en verloopintenties hebben onderzocht. Er werd aangetoond dat anciënniteit een van de belangrijkste voorspellers is van verloopintenties. Medewerkers die langer bij een organisatie werken, hebben minder de neiging om te veranderen en zijn loyaler aan hun organisatie (Rhodes, 1983; van Breukelen, van der Vlist & Steensma, 2004).

Hoogst behaalde diploma

Als vierde controlevariabele werd het hoogst behaalde diploma van de respondent opgenomen. Deze variabele werd gebruikt in voorgaande onderzoeken omtrent verloopintenties en is daarom interessant om in dit onderzoek ook op te nemen (Liu & Wang, 2006). Daarnaast toont studie van Karabasevic, Petrovic en Maksimovic (2017) aan dat een hoger scholingsniveau zal leiden tot een betere waarneming van het MVO-beleid en de toepassing ervan.

Organisatiegrootte

De vijfde controlevariabele dat werd opgenomen in dit onderzoek is de organisatiegrootte. Uit voorgaande literatuur blijkt er ook een verband te zijn tussen organisatiegrootte en verloopintenties, zowel positief als negatief. Enerzijds staan grote organisaties verder van hun personeel en zijn ze onpersoonlijker. Dit zal zorgen voor een hogere graad van verloopintenties (Zheng & Lamond, 2010). Anderzijds zal de graad van verloopintenties in grotere organisaties eerder lager zijn omwille van de

interne mobiliteit. Medewerkers hebben de mogelijkheid om te groeien binnenin de organisatie of te veranderen van afdeling. Alsook hebben grotere organisaties een ruimer budget om betere arbeidsvoorwaarden te bieden aan de medewerkers (Morrow & McElroy, 2007). Daarom is het interessant om de controlevariabele organisatiegrootte op te nemen, omdat er in de literatuur geen overeenstemming is maar wel een belangrijk invloed aantonen.

4. Resultaten

4.1 Univariate en bivariate resultaten

Tabel 3 geeft een overzicht van de gemiddelden en standaardafwijkingen van alle variabelen die werden opgenomen. Uit deze tabel blijkt dat medewerkers uit de industriële sector een gemiddelde verloopintentie hebben van 2,85 (SD = 1,67). Het transformationeel leiderschap kreeg een gemiddelde score van 4,95 (SD = 1,45). Hiermee wordt bedoeld dat de gemiddelde respondent het leiderschap van hun leidinggevendenden ervaart als transformationeel leiderschap. Items die onderzoeken in hoeverre de medewerkers MVO ervaren in hun organisatie scoorden een gemiddelde van 5,18 (SD = 1,10). De variabele leiderschapsintegriteit kreeg een gemiddelde score van 5,16 (SD = 1,23). Deze score betekent dat de gemiddelde respondent vindt dat hun leidinggevende handelt met integriteit.

Daarnaast geeft tabel 3 ook een overzicht van alle correlaties tussen de opgenomen variabelen. De resultaten werden bekomen met behulp van een Pearson correlatieanalyse. Deze correlatiematrix toont aan dat zowel transformationeel leiderschap, als MVO en leiderschapsintegriteit negatief correleren met verloopintenties. Verder wordt transformationeel leiderschap positief gecorreleerd met MVO en leiderschapsintegriteit. Tenslotte werd MVO ook positief gecorreleerd met leiderschapsintegriteit. De sterke van deze correlaties zijn bijna allemaal mild en gelijkaardig.

Echter is het belangrijk om te vermelden dat de correlatie tussen transformationeel leiderschap en leiderschapsintegriteit 0,80 bedraagt. Dit wijst erop dat de variabelen op elkaar lijken, maar in vorige onderzoeken zien we dat deze correlatie lager ligt (Veríssimo & Lacerda, 2015). Daarom blijft acceptabel om de variabelen als onafhankelijk te onderzoeken en hun invloed op de afhankelijke variabele verloopintenties. Ter controle werden de bijhorende VIF- en tolerantiewaarden van de variabelen ook onderzocht. De VIF-waarden variëren tussen 1,009 en 5,569 en de tolerantiewaarden variëren tussen 0,175 en 0,951. Deze cijfers tonen aan dat de drempelwaarde van 10 voor de VIF-waarden niet wordt overschreden alsook de minimumwaarde van 0,1 voor de tolerantiewaarden. Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen van het conceptueel model onderling onvoldoende correleren om van een multicollineariteitsprobleem te spreken (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006).

Uit de correlatiematrix blijkt dat diploma als enigste controlevariabele een significante correlatie heeft met transformationeel leiderschap (0,18; $p < 0,01$). De controlevariabelen leeftijd, diploma en organisatiegrootte hebben een positieve correlatie met MVO. Deze bedragen respectievelijk 0,09 ($p < 0,05$), 0,21 en 0,20 ($p < 0,01$). Daarnaast heeft de controlevariabele geslacht een negatieve relatie met MVO (-0,10; $p < 0,05$). Diploma heeft als enigste controlevariabele een significante correlatie met leiderschapsintegriteit (0,20; $p < 0,01$). Ten slotte heeft verloopintenties een significante negatieve correlatie met controlevariabelen leeftijd en anciënniteit. Deze bedragen -0,23 en -0,19 ($p < 0,01$).

Tabel 3*Gemiddelden, standaardafwijkingen, correlaties en Cronbach's Alpha*

	Gemiddelde	Standaard- Afwijking (SD)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Geslacht ^a	0,59	0,49	1								
2. Leeftijd ^b	40,52	12,75	0,07	1							
3. Anciënniteit ^c	10,44	10,90	0,1*	0,64**	1						
4. Diploma ^d	0,72	0,45	-0,16**	0,03	-0,12**	1					
5. Organisatiegrootte ^e	0,46	0,50	0,05	-0,05	0,02	-0,03	1				
6. MVO	5,18	1,10	-0,10*	0,09*	0,01	0,21**	0,20**	(0,89)			
7. Transformationeel leiderschap	4,95	1,45	-0,05	-0,01	-0,03	0,18**	0,02	0,54**	(0,96)		
8. Leiderschapsintegriteit	5,16	1,23	-0,04	-0,02	-0,04	0,20**	-0,01	0,53**	0,80**	(0,97)	
9. Verloopintenties	2,85	1,67	0,01	-0,23**	-0,19**	-0,04	-0,04	-0,41**	-0,55**	-0,55**	(0,94)

Noten. Alle getallen zijn afgerond op twee cijfers na de komma.

De waarden van Cronbach's Alpha werden tussen haakjes gerapporteerd.

^aGeslacht werd als volgt gecodeerd: 0 = vrouw, 1 = man.

^bLeeftijd werd gecodeerd van jaartal naar jaren.

^cAnciënniteit werd gemeten in jaren.

^dDiploma werd als volgt gecodeerd: 0 = diploma lager onderwijs en middelbaar, 1 = diploma hoger onderwijs en universiteit.

^eOrganisatiegrootte werd als volgt gecodeerd: 0 = organisatiegrootte 50-250 medewerkers, 1 = organisatiegrootte >250 medewerkers.

*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001.

4.2 Multivariate resultaten

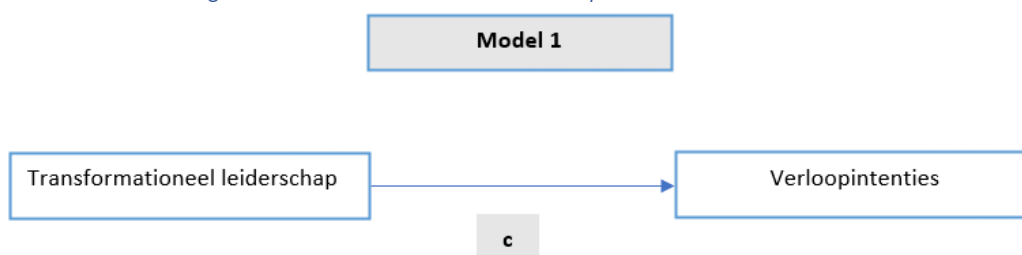
Het conceptueel model, zoals weergegeven in Figuur 1, werd getest aan de hand van een regressieanalyse. Deze analyses werden getest aan de hand van een lineaire regressie en een PROCESS macro-analyse die ontwikkeld werd door Hayes (2013). Aan de hand van model 58 was het mogelijk om de analyses uit te voeren van een model met 1 mediator en 2 moderators. Elke analyse is gebaseerd op 10 000 bootstrap samples en een betrouwbaarheidsinterval van 95%.

De resultaten van de regressie analyses worden weergegeven in Tabel 4. Het controlemodel omvat enkel de controlevariabelen die de relatie aantonen met de afhankelijke variabele verloopintenties. Uit dit controlemodel blijkt dat er enkel een significant negatief verband is tussen de leeftijd en de verloopintenties ($\beta = -0,026$; $p < 0,01$). Dit betekent dat naarmate de medewerker ouder wordt, de verloopintentie van de medewerker zal dalen. De andere controlevariabelen blijken geen significant verband te vertonen met de verloopintenties.

Het conceptueel model, zoals weergegeven in Figuur 1, wordt opgedeeld in deelmodellen. Deze deelmodellen bevatten de modellen die werden getest voor regressie in Tabel 4. Model 1, opgenomen in Deelmodel 1 van Figuur 2, werd gebruikt om na te gaan of transformationeel leiderschap invloed heeft op de verloopintenties (hypothese 1). Model 2 en Model 3 worden weergegeven in Deelmodel 2 van Figuur 3 en tonen het indirecte effect van transformationeel leiderschap op verloopintenties aan via MVO als mediator (hypothese 2). Model 4, weergegeven in Deelmodel 3 van Figuur 4, zal het belang van leiderschapsintegriteit als moderator nagaan tussen transformationeel leiderschap en MVO (hypothese 3). Model 5 werd opgenomen in Deelmodel 4 van Figuur 5 en geeft de modererende rol van leiderschapsintegriteit weer tussen MVO en verloopintenties (hypothese 4).

Figuur 2

Visuele voorstelling van deelmodel 1 van het conceptueel model



Model 1 geeft het totaal effect van transformationeel leiderschap op verloopintenties weer door de letter c in Deelmodel 1. De regressieanalyse toont aan dat het model bruikbaar is met een F-waarde van 42,203 ($p < 0,01$). Alsook wordt er een negatief significant verband weergegeven ($\beta = -0,655$; $p < 0,01$). Hypothese 1 wordt bevestigd: transformationeel leiderschap heeft een negatief verband met verloopintenties.

Tabel 4

Regressiemodellen ontwikkeld met PROCESS macro (Hayes, 2013)

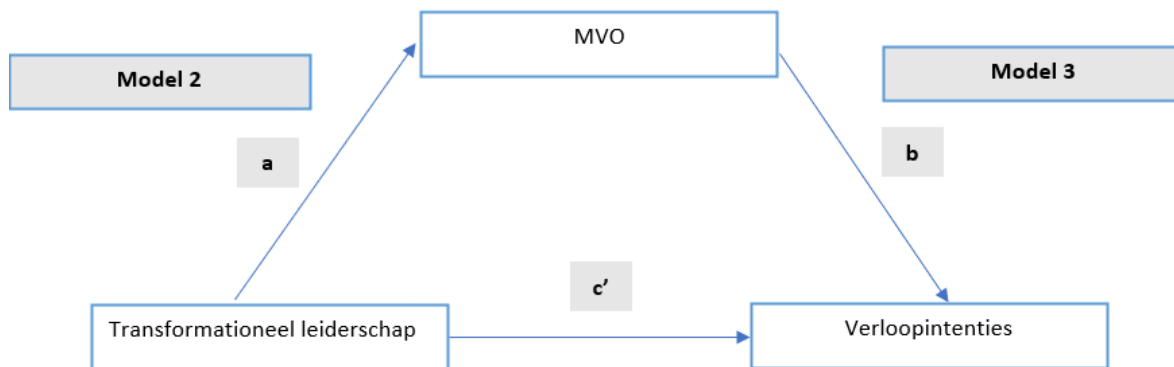
	Controlemodel Verloopintenties	Model 1 Verloopintenties	Model 2 MVO	Model 3 Verloopintenties	Model 4 MVO	Model 5 Verloopintenties
Constante	4,213 (0,308)**	7,046 (0,343)**	2,6470 (0,2234)***	7,5541 (0,3922)***	2,6504 (0,4440)***	10,1010 (1,0577)***
Geslacht	0,076 (0,147)	-0,001 (0,133)	-0,0643 (0,0863)	-0,0130 (0,1318)	-0,0682 (0,0864)	0,0083 (0,1302)
Leeftijd	-0,026 (0,007)**	-0,024 (0,007)**	0,0079 (0,0045)†	-0,0220 (0,0069)**	0,0081 (0,0045)†	-0,0228 (0,0068)**
Anciënniteit	-0,009 (0,009)	-0,012 (0,008)	-0,0023 (0,0052)	-0,0128 (0,0080)	-0,0024 (0,0052)	-0,0143 (0,0079)†
Diploma	-0,208 (0,164)	0,230 (0,155)	0,2566 (0,1007)*	0,2789 (0,1547)†	0,2320 (0,1009)*	0,3224 (0,1532)*
Organisatiegrootte	-0,174 (0,145)	-0,073 (0,131)	0,3724 (0,0855)***	-0,0012 (0,1333)	0,3819 (0,0856)***	-0,0561 (0,1324)
Transformationeel leiderschap		-0,655 (0,045)**	0,3807 (0,0291)***	-0,5822 (0,0524)***	0,1778 (0,1225)	-0,3094 (0,1029)*
MVO				-0,1920 (0,0734)**		-0,6127 (0,2164)*
Leiderschapsintegriteit					0,1221 (0,1145)	-0,8095 (0,2392)**
Transformationeel leiderschap	x				0,0139 (0,0210)	
Leiderschapsintegriteit						
MVO	x					0,0910 (0,0417)*
Leiderschapsintegriteit						
F-value	6,873**	42,203**	37,2902***	37,6414***	28,8708***	31,5883***
Adjusted R ²	0,053	0,361	0,3382	0,3766	0,3449	0,3945
R ²	0,062	0,370	0,3412	0,3794	0,3494	0,3986

Noot. De waarde van de standaardafwijking werd tussen haakjes gerapporteerd.

†p < .10, * p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001.

Figuur 3

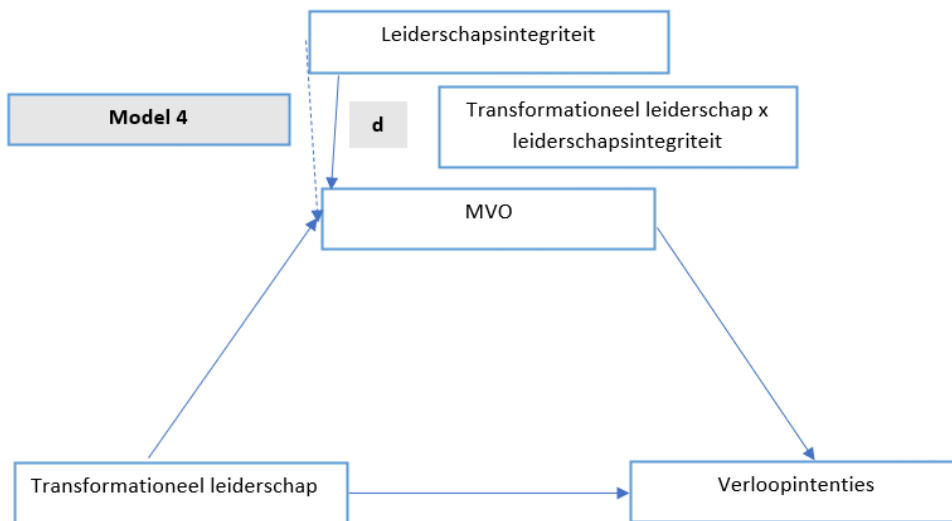
Visuele voorstelling van deelmodel 2 van het conceptueel model



Deelmodel 2 zal het totaal effect opdelen in een direct effect en een indirect effect. Het direct wordt weergegeven aan de hand van de letter c' . Het indirect effect wordt visueel voorgesteld met de letters a en b. De resultaten van Tabel 4 geven weer dat Model 2 en Model 3 bruikbaar zijn, met respectievelijke F-waarden van 37,2902 en 37,6414 ($p < 0,001$). Daarnaast kan uit de regressieanalyse worden afgeleid dat er een negatief significant verband bestaat tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties (c') ($\beta = -0,5822$; $p < 0,001$). Ook toont de analyse een positief significant verband aan tussen transformationeel leiderschap en MVO (a) ($\beta = 0,3807$; $p < 0,001$) en een negatief significant verband tussen MVO en verloopintenties (b) ($\beta = -0,1920$; $p < 0,001$). Naast de bevestiging van de significantie van beide paden, is het ook van belang om het indirecte effect te bespreken. Deze bedraagt $-0,0731$ (ab). Het 95%-betrouwbaarheidsinterval van dit indirecte effect ligt tussen $-0,1452$ en $-0,0142$, aangezien 0 hier niet tussen ligt kunnen we het verband als significant definiëren. Aan de hand van deze bevindingen wordt hypothese 2 bevestigd: MVO zal de relatie tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties mediëren.

Figuur 4

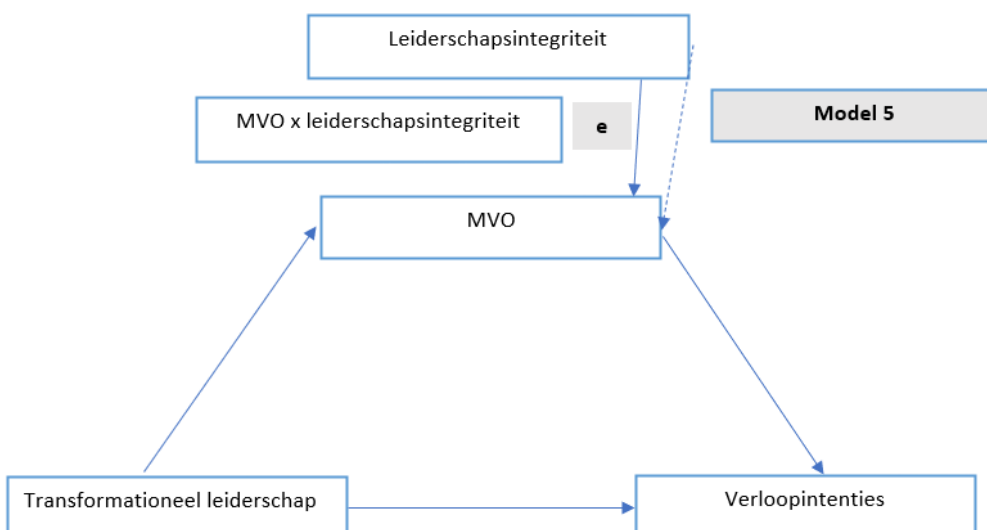
Visuele voorstelling van deelmodel 3 van het conceptueel model



Model 4 gaat na of leiderschapsintegriteit geschikt is als moderator tussen transformationeel leiderschap en MVO. Dit verband wordt weergegeven aan de hand van letter d in Deelmodel 3. Uit de analyse van Tabel 4 blijkt dat het model bruikbaar is met een F-waarde van 28,8708 ($p < 0,001$). Maar in tegenstelling tot de verwachtingen uit voorgaande literatuur is er geen significant verband aanwezig wanneer leiderschapsintegriteit als moderator optreedt tussen dit verband. De specifieke p-waarde bedraagt 0,5104. Hypothese 3 wordt dus niet bevestigd: leiderschapsintegriteit zal de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO niet versterken of verzwakken.

Figuur 5

Visuele voorstelling van deelmodel 4 van het conceptueel model

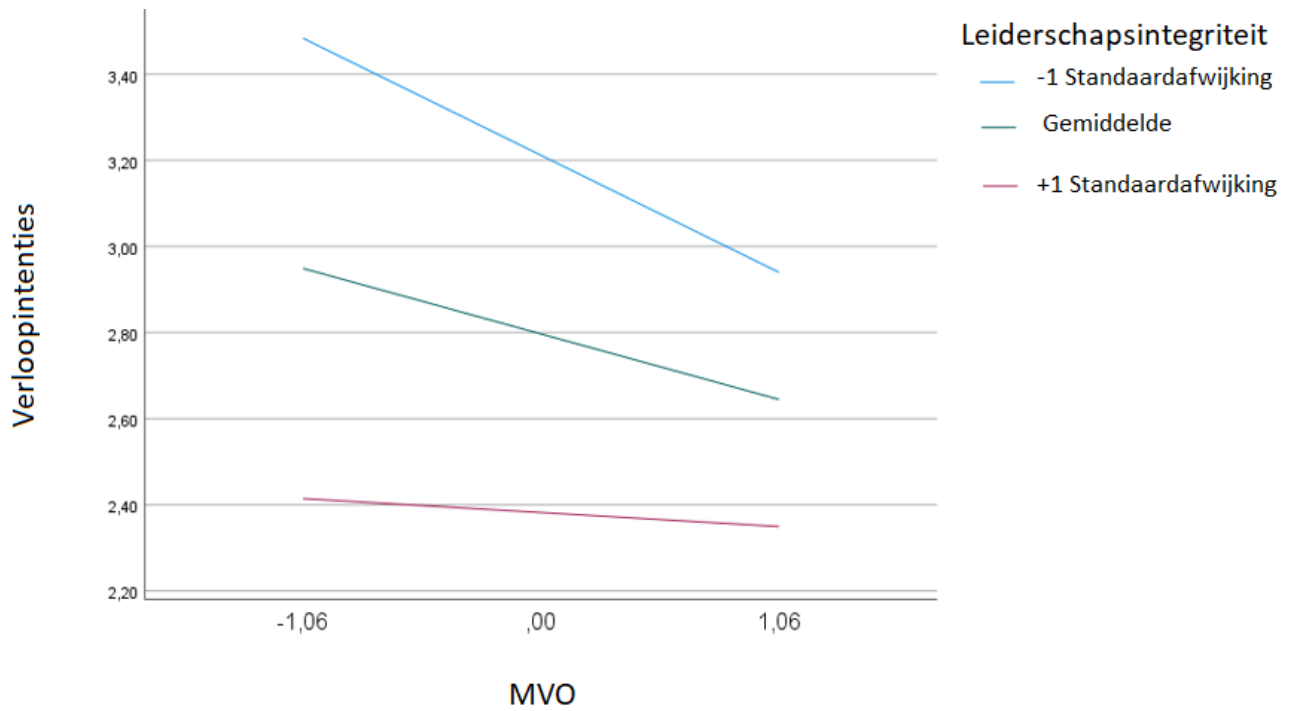


Model 5 zal het effect van leiderschapsintegriteit als moderator meten tussen MVO en verloopintenties. Dit verband wordt aangetoond met de letter e in Deelmodel 4. Tabel 4 toont aan dat het model bruikbaar is aan de hand van de F-waarde 31,5883 ($p < 0,001$) en de moderatie significant is ($B = 0,0910$; $p < 0,05$). De exacte p-waarde bedraagt 0,0298. Hypothese 4 wordt bevestigd: leiderschapsintegriteit zal de relatie tussen MVO en verloopintenties versterken.

Aangezien dit conceptueel model voorziet van een eenzelfde moderator op meerdere indirecte paden, is het belangrijk om dit effect te gaan interpreteren. Er werd enkel significantie weergegeven wanneer leiderschapsintegriteit fungeert als moderator tussen het pad van MVO en verloopintenties. Aan de hand van Figuur 6 wordt een visuele voorstelling weergegeven van dit interactie-effect. Om tot deze resultaten te bekomen, werd er in de regressie van Hayes gebruikt gemaakt van *mean centering*. Deze figuur illustreert een lijn die het effect van MVO op verloopintenties weergeeft. De hellingsgraad van deze lijn zal steiler zijn wanneer medewerkers een lage mate van leiderschapsintegriteit ervaren (-1 standaardafwijking) en zal minder steil worden wanneer de leiderschapsintegriteit hoog is (+1 standaardafwijking). Hoe meer leiderschapsintegriteit wordt ervaren, hoe minder steil de hellingsgraad van deze lijn wordt en hoe zwakker het negatieve effect van MVO op verloopintenties wordt. Echter blijkt dat de moderatie enkel significant is wanneer er een lage mate van leiderschapsintegriteit is. Deze waarde bedraagt -0,0593 en heeft een 95%-betrouwbaarheidsinterval van -0,1355 tot -0,0083. Indien de mate van leiderschapsintegriteit gemiddeld is, bedraagt de waarde -0,0356. Hier wordt geen significantie gevonden aangezien de waarde 0 niet tussen het 95%-betrouwbaarheidsinterval ligt van -0,0988 tot 0,0017. Alsook bij een hoge mate van leiderschapsintegriteit zal er geen significantie worden teruggevonden. De waarde bedraagt -0,0081 en het 95%-betrouwbaarheidsinterval ligt tussen -0,0780 en 0,0400.

Figuur 6

Visuele voorstelling van het Interactie-effect van MVO en leiderschapsintegriteit in relatie met verloopintenties



5. Discussie

5.1 Bespreking resultaten

De 21ste eeuw wordt gekenmerkt door de opkomst van MVO als een centraal thema voor zowel de wetenschap als het bedrijfsleven (Aguinis & Glavas, 2012). Deze masterproef levert een bijdrage aan de academische literatuur door variabelen te gaan onderzoeken die de invloed van transformationeel leiderschap op verloopintenties kan verklaren. Organisaties zullen nu bijkomende inzichten hebben over hoe medewerkers het transformationeel leiderschap ervaren en waarmee rekening moet worden gehouden. Op deze manier kan het transformationeel leiderschap optimaal worden toegepast.

Deze masterproef onderzoekt het effect van transformationeel leiderschap op verloopintenties met de daarbij behorende rol van MVO als mediator en leiderschapsintegriteit als moderator bij medewerkers in de industriële sector. De resultaten van dit onderzoek geven weer dat het transformationeel leiderschap vaak zal voorkomen in de industriële sector. Alsook zullen de gemiddelde verloopintenties van de medewerkers laag zijn. Daarnaast zullen de medewerkers een hoge mate van MVO-beleid en een hoge mate van leiderschapsintegriteit ervaren.

Eerdere studies toonden reeds een negatieve relatie aan tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties (Green, Miller & Aarons, 2011; Tian et al., 2020). De resultaten van dit onderzoek zijn in lijn met eerdere bevindingen. Er werd namelijk ook een negatieve relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties. Dit betekent concreet dat transformationeel leiderschap impact heeft op de verloopintenties van de medewerkers. Wanneer organisaties transformationele leiders tewerkstellen, zal dit ervoor zorgen dat de verloopintenties van de medewerkers zal dalen. Transformationeel leiderschap kan dienen als een tool in de organisatie voor het behouden van de medewerkers. Een lage graad van verloopintenties brengt meerdere voordelen met zich mee voor de organisatie. Zo zullen medewerkers met lage verloopintenties zich meer betrokken voelen met de organisatie en dit zal resulteren in een hogere productiviteit en prestatie (Egan et al., 2004). Alsook worden er heel wat kosten bespaard wanneer er weinig personeelsverloop is in de organisatie (Carter et al., 2019).

Vervolgens werd MVO onderzocht als mediator in de relatie tussen transformationeel leiderschap en verloopintenties. De resultaten tonen aan dat het mediërend effect van MVO significant is waardoor transformationeel leiderschap een indirect effect uitoefent op verloopintenties door de medewerkersperceptie van MVO. Dit betekent concreet dat transformationeel leiderschap niet enkel een direct effect heeft op verloopintenties, maar ook een indirect effect door middel van de MVO-initiatieven die een medewerker waarneemt binnenin de organisatie. Indien organisaties de verloopintenties willen verminderen van hun medewerkers, moeten ze dus ook rekening houden met

hun MVO-beleid. Als er wordt teruggekoppeld naar het theoretisch kader betekent dit dat medewerkers een MVO-beleid als effectief ervaren wanneer ze de belangen van alle stakeholders behartigen en zich inzetten om het welzijn in de samenleving te verbeteren (Aguinis & Glavas, 2012; Freeman et al, 2004). De kennis dat transformationeel bijdraagt tot MVO heeft positieve gevolgen voor zowel de organisatie als de medewerker zelf. MVO zal namelijk leiden tot het opbouwen en behouden van bedrijfsreputatie voor de organisatie (Buciuniene & Kazleuskaite, 2012) en tot een hoger welzijn voor de medewerkers (Lee et al., 2012). Zo zal MVO niet als kost worden aanzien voor de organisatie, maar zal een goed MVO-beleid voor heel wat voordelen zorgen en bijgevolg worden aanzien als een investering. Er kan worden geconcludeerd dat het voor transformationele leiders in de industriële sector loont om een MVO-beleid te implementeren om de verloopintenties van de medewerkers te verminderen.

Ten slotte werd ook de rol van leiderschapsintegriteit als moderator onderzocht. Voor zowel de relatie tussen transformationeel leiderschap en MVO als MVO en verloopintenties werd onderzocht of leiderschapsintegriteit deze relaties kon versterken of verzwakken. Er bleek echter geen modererend effect aanwezig te zijn tussen de relatie van transformationeel leiderschap en MVO. Nochtans omschreef onderzoek van Bass (1999) dat de integriteit van een transformationele leider het probleem van de pseudotransformationele leiders kon aanpakken. Want wanneer een pseudotransformationele leider wordt tewerk gesteld in de organisatie, kan men niet spreken van een maatschappelijk verantwoorde organisatie. Ondanks er voldoende bewijs werd aangehaald in de literatuur dat leiderschapsintegriteit dit verband zou versterken, blijkt dit verband onbestaand en niet significant te zijn in dit onderzoek. Een logische verklaring hiervoor kan zijn dit onderzoek slechts een momentopname is en daarom ook de data kan afwijken. Daarnaast werd er nog te weinig onderzoek verricht naar leiderschapsintegriteit als moderator, waardoor er in de literatuur nog geen consensus is over het modererende effect van leiderschapsintegriteit tussen transformationeel leiderschap en MVO.

Voor de relatie van MVO en verloopintenties werd wel een significant verband gevonden wanneer leiderschapsintegriteit optreedt als moderator. Concreet betekent dit modererend effect dat leidinggevend een invloed kunnen hebben op hoe medewerkers het MVO-beleid van hun organisatie ervaren. Wanneer organisaties beslissen om te investeren in MVO-initiatieven, moeten zij hun leidinggevende hiervan bewust maken. Op deze manier zullen de normen en waarden van de leidinggevende consistent zijn met het MVO-beleid van de organisatie en zullen de medewerkers dit als integer ervaren. Echter toont het conditionele effect aan dat er enkel significantie is bij een lage mate van leiderschapsintegriteit. Dit betekent dat de relatie tussen MVO en verloopintenties dusdanig wordt beïnvloed dat medewerkers lagere verloopintenties hebben wanneer er een lage mate van

leiderschapsintegriteit is. Het modererend effect zou op basis van de interactie-waarden stijgen wanneer de mate van leiderschapsintegriteit toeneemt. Maar er blijkt geen significantie aanwezig te zijn bij een gemiddelde of hoge mate van leiderschapsintegriteit. Dit kan opnieuw te wijten zijn aan het feit dat dit een cross-sectioneel onderzoek is.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek is onderhevig aan een aantal beperkingen. Ten eerste werd de data van dit onderzoek verkregen via een cross-sectioneel onderzoek. Dit betekent dat de causale relaties die in dit onderzoek werden onderzocht, moeten worden geanalyseerd met de nodige voorzichtigheid. Deze relaties waren enkel op een specifiek moment in de tijd aanwezig, terwijl een longitudinaal onderzoek zich uitstrekt door de tijd. Daarom wordt aanbevolen om naast dit onderzoek ook een longitudinaal onderzoek uit te voeren. Op deze manier kan nagegaan worden of er veranderingen in de resultaten plaatsvinden nadat er een bepaalde tijd is verstreken.

De resultaten uit deze masterproef worden behaald vanuit 542 medewerkers uit 10 verschillende industrieën. Deze grote steekproef zorgt ervoor dat er geen vertekend beeld kan ontstaan. Alsook is er een evenwicht bij het geslacht van de respondenten en springt er geen bepaalde leeftijdscategorie naar voor. Wel is belangrijk om te vermelden dat de respondenten grotendeels bestaan uit medewerkers met een voltijds contract van onbepaalde duur. Dit kan een invloed hebben op de resultaten. Daarnaast kan toekomstig onderzoek deze studie ondersteunen in andere sectoren om na te gaan of de resultaten uit dit onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd in het gehele bedrijfsleven.

Een mogelijke *bias* die kon plaatsvinden, is de *social desirability bias*. Er werd volledige anonimiteit gegarandeerd aan de respondenten, maar dit zal het risico niet uitsluiten dat de respondenten de vragen beantwoordden op een sociaal wenselijke manier. Dit uit vrees dat hun leidinggevenden deze antwoorden zouden kunnen inkijken. Vervolgens werden de vragen van de vragenlijst beantwoord aan de hand van een 7-punten Likertschaal. Als gevolg hiervan kan het zijn dat de respondenten de vragen steeds dezelfde score gaven. Om deze *response pattern bias* tegen te gaan, werden de items omgekeerd gecodeerd. Deze hercodering zorgt ervoor dat er wordt gecontroleerd of respondenten de vragen consistent beantwoorden (Podsakoff et al., 2003). Toekomstig onderzoek kan deze *response pattern bias* vermijden door gebruik te maken van een kleinere Likertschaal.

Ten slotte werd MVO opgenomen als één construct en niet opgesplitst in meerdere subconstructen. MVO werd bevraagd aan de hand van een schaal die als doel had om de MVO-overtuigingen van consumenten te beoordelen (Alhouti, Johnson & Holloway, 2016). Deze schaal werd toegepast op de bedrijfscontext in dit onderzoek. Het kan voor toekomstig onderzoek bevorderlijk zijn om na te gaan in hoeverre de resultaten verschillen wanneer gebruik wordt gemaakt van een verschillend

(multidimensionaal) construct. Zo toont recent onderzoek het belang aan van het onderscheid tussen MVO op micro-, meso-, en macroniveau (Jones, Willness & Glavas, 2017). Hierbij wordt microniveau beschouwd als de inzichten van het individu, mesoniveau als de wisselwerking tussen de organisaties en macroniveau betrekking heeft op de dynamiek van politiek, economie en de maatschappij.

6. Conclusie

Deze masterproef onderzoekt het effect van transformationeel leiderschap op de verloopintenties van de medewerkers uit verschillende sectoren van de industriële sectoren. Gezien de vele voordelen dat een daling van de verloopintenties kan bieden, worden ook de onderliggende mechanismes onderzocht die analyseren op welke manier transformationeel leiderschap de gedragingen van de medewerkers beïnvloeden. Naast het directe effect dat werd weergegeven van transformationeel leiderschap op verloopintenties, werd ook een indirect effect aangetoond aan de hand van de mediërende rol van MVO. Wanneer de medewerkers waarnemen dat de organisatie zich inzet voor alle stakeholders en zich duurzaam gedraagt, zorgt dit ervoor dat ze door het waarnemen van deze MVO-initiatieven minder verloopintenties zullen hebben.

Daarnaast volgt deze masterproef eerdere aanbevelingen op omtrent verder onderzoek naar moderators die deze relatie versterkt of verzwakt. De modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen transformationeel leiderschap en MVO wordt onderzocht. De moderatie van deze relatie kan niet worden aangetoond. Echter wordt ook de modererende rol van leiderschapsintegriteit tussen MVO en verloopintenties onderzocht. Hieruit volgt dat integere leiders ervoor zorgen dat het negatief effect van waargenomen MVO op verloopintenties wordt versterkt. Dit komt omdat medewerkers de investering in MVO van de organisatie zullen wederkeren en dit ervaren als meer waardevol voor zichzelf wegens de oprechtheid ervan.

Gezien het stijgende belang van een gepast leiderschap binnen een organisatie en het effect hiervan op de medewerkers, biedt deze studie belangrijke argumentatie voor het implementeren van transformationeel leiderschap. Alsook het belang van een MVO-beleid en integere leiders om de gedragingen van de medewerkers zo positief mogelijk te beïnvloeden en de verloopintenties te verminderen.

7. Referentielijst

- Aberson, C. L., Healy, M., & Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 4*(2), 157–173.
- Actiris Brussel. (2016). *Industriële sectoren: actualiteit en perspectieven*. Geraadpleegd op 3 mei 2021, via https://www.actiris.brussels/media/nncoz5qr/studie-industrie-nl_synth%C3%A8se-h-37BD4569.pdf
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management, 38*(4), 932–968.
- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 24*, 1177-1189.
- Al-Busaeedi, H. M. S. H., & Marni, N. B. (2020). Transformational Leadership in the Organizational Development and Industrial Sector in the United Arab Emirates. *Journal of Southwest Jiaotong University, 55*(3), 4960–4969.
- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research, 69*(3), 1242-1249.
- Anderson, J. R. (1996). ACT: A simple theory of complex cognition. *American Psychologist, 51*(4), 355–365.
- Aqueveque, C., Duran, I. J. & Rodrigo, P. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review, 28*(4), 459–475.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.

- Australian HR Institute. (2018). *Turnover and retention research report*. Geraadpleegd op 3 mei 2021, via https://www.ahri.com.au/media/1222/turnover-and-retention-report_final.pdf
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 272–289.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. I. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Palo Alto, CA: Mind garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449.
- Bardoel, E. A., Russell, G., Advocat, J., Mayson, S., & Kay, M. (2020). Turnover among Australian general practitioners: a longitudinal gender analysis. *Human Resources for Health*, *18*(1), 1–12.
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2007). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics*, *81*(4), 851–861.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 181–217.
- Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*, *26*(6), 1702–1720.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(3), 338–349.

- Brieger, S. A., Anderer, S., Fröhlich, A., Bairo, A., & Meynhardt, T. (2019). Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 311–329.
- Bučičūnienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992.
- Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S., & Smith, J. Z. (2019). Who's the Boss? The effect of strong leadership on employee turnover. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 159, 323–343.
- Chen, L. - F., & Khuangga, D. L. (2020). Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 389–403.
- Cui, X. (2003). The empirical analysis on the relationship between individual's characteristics, organizational commitment and employee turnover intention. *Nankai Management Review*, 4, 4-11.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2017). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923–939.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. and Sen, S. (2013) The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169.

- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals With Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Engelbrecht, A. S., & Van Aswegen, A. S. (2009). *The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organisations*. SA Journal of Human Resource Management, 7(1).
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580.
- FOD Economie. (2011). NACE-BEL 2008: Economische activiteitennomenclatuur met toelichtingen. Geraadpleegd op 3 mei 2021, via https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over_Fs_FR/Nomenclaturen/NACE-BEL%202008_NL.pdf
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Gallagher, V. C., Hrivnak, M. W., Valcea, S., Mahoney, C. B., & LaWong, D. (2018). A comprehensive three-dimensional sustainability measure: The ‘missing P’ of ‘people’ - a vital stakeholder in sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 772–787.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7(144), 1–14.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.

- Green, A. E., Miller, E. A., & Aarons, G. A. (2011). Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers. *Community Mental Health Journal, 49*(4), 373–379.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability, 9*(9), 1567.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Glavas, A. (2017). When Corporate Social responsibility (CSR) Meets Organizational Psychology: New Frontiers in Micro-CSR Research, and Fulfilling a Quid Pro Quo through Multilevel Insights. *Frontiers in Psychology, 8*, 520.
- Karabasevic, D., Petrovic, G., & Maksimovic, M. (2017). The impact of the levels of education on the perception of corporate social responsibility. *Poslovna ekonomija, 10*(2), 106–117.
- Kessler, E. H. (2013). Organizational Commitment Theory. In E. H. Kessler, *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 526-529). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kevin Kelloway, E., Barling, J., & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(3), 145–149.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis*. San Diego, CA: Pfeiffer & Co.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(3), 504–522.
- Lee, M., & Kim, W. (2015). The effect of perceived corporate social responsibility on hotel employee's attitude and behavior toward the organization. *Int. J. Tour. Sci. 13*(1), 51–74.

- Lee, T. H. (2012). Gender Differences in Voluntary Turnover: Still a Paradox? *International Business Research*, 5(10).
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756.
- de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited Profit: How Stakeholder and Economic Values Relate to Subordinates' Perceptions of Leadership and Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Meister, J. (2012, Juni 7). *The Future Of Work: Corporate Social Responsibility Attracts Top Talent*. Forbes. Geraadpleegd op 3 mei 2021, via <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/the-future-of-work-corporate-social-responsibility-attracts-top-talent/?sh=3feadf43f95>
- Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 427–444.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625–661.
- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover—organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827–849.
- Muhangi, B. W. (2016). Leadership Style and Staff Retention in Organisations. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(1), 412–416.
- Mwita, K. M., Mwakasangula, E., & Tefurukwa, O. (2018). The Influence of Leadership on Employee Retention in Tanzania Commercial Banks. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 274.

- Nelson, N. (2021, Januari 7). *Identifying and addressing employee turnover issues*. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/identifying-and-addressing-employee-turnover-issues>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2007). Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
- Parry, K.W. & Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, 35(1), 75–96.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon, L., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, J. A. (2015). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations: The Direct Care Worker Perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 68.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2016). Employees' Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594–622.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 895–913.
- Statistiek Vlaanderen. (2021). Tewerkstelling per sector. Geraadpleegd op 3 mei 2021, via <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/tewerkstelling-per-sector>
- Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). Leadership style and employee turnover intention. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 6(8), 2298-2306.

- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W.G. & Worchel, S. (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology, 11*.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 813–838.
- Vallaster, C. (2017). Managing a Company Crisis through Strategic Corporate Social Responsibility: A Practice-Based Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24*(6), 509–523.
- van Breukelen, W., van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*(7), 893–914.
- Van der Heijden, B. I., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior, 108*, 108–120.
- Veríssimo, J. M. C., & Lacerda, T. M. C. (2014). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics: A European Review, 24*(1), 34–51.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics, 118*(3), 577–588.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing, 73*(6), 77–91.

- Waldman, D. A., de Luque, M. S., Washburn, N., & House, R. J. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515–530.
- Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (1993). Gender and Turnover: A Re-examination of the Impact of Sex on Intent and Actual Job Changes. *Human Relations*, 46(8), 987–1006.
- Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423–443.
- Zhu, J. (2018). *Corporate social responsibility and employee work-related attitudes: moderation roles of CSR attributions* (Doctoral dissertation, University of Manchester). Geraadpleegd via https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/122883042/FULL_TEXT.PDF

8. Bijlagen

BIJLAGE 1: CONSTRUCT 'TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP' EN BIJHORENDE ITEMS

Construct	Items	Bron
Transformational Leadership	Mijn leidinggevende communiceert een duidelijke en positieve visie op de toekomst.	Carless, Wearing & Mann, 2000
	Mijn leidinggevende behandelt medewerkers als individuen en ondersteunt en stimuleert hun ontwikkeling.	
	Mijn leider geeft aanmoediging en erkenning aan het personeel.	
	Mijn leidinggevende bevordert vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen medewerkers.	
	Mijn leidinggevende bevordert vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen medewerkers.	
	Mijn leidinggevende is duidelijk over zijn/haar waarden en doet wat hij/zij zegt.	
	Mijn leidinggevende wekt trots en respect op bij anderen en inspireert me omwille van zijn/haar hoge bekwaamheid.	

BIJLAGE 2: CONSTRUCT 'PERCEIVED CSR' EN BIJHORENDE ITEMS

Construct	Items	Bron
Perceived CSR	Mijn organisatie is een maatschappelijk verantwoorde organisatie.	Wagner, Lutz & Weitz, 2009
	Mijn organisatie zet zich in om het welzijn in de samenleving te verbeteren.	
	Mijn organisatie steunt goede doelen.	
	Mijn organisatie gedraagt zich milieubewust.	
	De organisatie is trouw aan zichzelf met de activiteiten in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.	Alhouti, Johnson & Holloway, 2016
	De organisatie zet zich in voor zaken waarin ze gelooft.	

BIJLAGE 3: CONSTRUCT 'PERCEIVED LEADERSHIP INTEGRITY' EN BIJHORENDE ITEMS

Construct	Dimensies	Items	Bron
Perceived Leadership Integrity	Moral behaviour	Mijn leidinggevende handelt in functie van het algemeen belang.	Carless, Wearing & Mann, 2000
		Mijn leidinggevende behandelt de medewerkers eerlijk.	
		Mijn leidinggevende beschermt de rechten van anderen.	
		Mijn leidinggevende behandelt mensen met zorg en respect.	
		Mijn leidinggevende dient het maatschappelijke belang.	
		Mijn leidinggevende is eerlijk.	
	Behavioral integrity	Mijn leidinggevende hecht belang aan dezelfde prioriteiten als hij/zij meedeelt.	
		Mijn leidinggevende voegt de daad bij het woord.	
		Mijn leidinggevende gedraagt zich in overeenstemming met de waarden waar hij/zij over spreekt.	
		Mijn leidinggevende zal iets doen als hij/zij dat zegt.	
		Mijn leidinggevende komt zijn/haar beloftes na.	
		Mijn leidinggevende doet met zekerheid hetgeen hij/zij belooft.	
	Consistency	Mijn leidinggevende doet wat juist is, zelfs wanneer dat onpopulair is.	
		Mijn leidinggeven houdt vast aan zijn/haar principes, ongeacht de prijs die hij/zij daarvoor moet betalen.	
		Mijn leidinggevende handelt in overeenstemming met zijn/haar waarden, koste wat kost.	