



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Masterproef II neergelegd tot het behalen van de graad van

Promotor:

Voorwoord

Om het in de woorden van mijn promootster dr. Katia Levecque te zeggen: “de masterproef is de kers op de taart van je studies”. Alle vaardigheden en inzichten die de voorbije jaren zijn aangeleerd, worden bij dit werk gecombineerd om zo tot iets te komen waarmee de universitaire studies met trots kunnen afgerond worden. De masterproef dat ik nu afleveren, is iets waar ik graag aan gewerkt heb. Ik kan mijn masterstudie Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid met een goed gevoel afsluiten. Ik wil dit voorwoord graag gebruiken om Katia te bedanken voor de vrijheid die ze me gaf om volledig zelf invulling te geven aan mijn masterproefonderwerp. Ze gaf me de ruimte om zelfstandig te werken en mijn weg te zoeken in dit proces. Wanneer ik haar nodig had, stond ze meteen paraat om me bij te staan met advies. Ook wil ik graag mijn ouders bedanken die het mogelijk maakten voor mij om deze studies te volgen. Mijn traject was geen modeltraject, maar ze geloofden in mij en lieten me toe de studies op mijn manier te vervolledigen. Tot slot bedank ik ook graag David Stuer, die mij uitlegde hoe ik een hiërarchische logistische regressie dien uit te voeren.

Abstract

Opzet: Het doel van deze studie is de bestaande literatuur omtrent de relatie tussen leiderschap en het welzijn van de onderschikte aan te vullen. Onderzoek naar het modererend effect van het al of niet gelijk zijn van het geslacht van de leidinggevende en de ondergeschikte op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn ontbreekt nagenoeg.

Methode en participanten: Gegevens van een representatieve steekproef van 3659 doctorandi verbonden aan de verschillende Vlaamse universiteiten werden verzameld aan de hand van een cross-sectionele, online vragenlijst. De CLIO werd gebruikt om transformationeel-, transactioneel-, laissez-faire- en autocratisch leiderschap in kaart te brengen. Welzijn werd in kaart gebracht aan de hand van de GHQ-12. Leeftijd, geslacht en burgerlijke staat werden opgenomen als controlevariabelen.

Resultaten: Hiërarchische logistische regressie analyse toont een marginaal significant positief verband tussen transformationeel leiderschap en welzijn en een significant positief verband tussen transactioneel leiderschap en welzijn. Laissez-faire- en autocratisch leiderschap hangen beiden negatief significant samen met het welzijn van de ondergeschikte. De interactie-effecten tussen de vier leiderschapsstijlen en de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn zijn niet significant.

Conclusie: De resultaten suggereren dat leidinggevers geen rekening hoeven te houden met de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte wanneer ze bezorgd zijn om het welzijn van hun medewerkers. De specifieke leiderschapsstijl die ze hanteren is wel van belang.

Inhoudsopgave

Literatuurstudie.....	1
Welzijn	1
Leiderschapsstijl	4
transformationeel leiderschap.	5
transactioneel leiderschap.	7
laissez-faire leiderschap.	9
autocratisch leiderschap.	10
Gendercompositie	12
Methode	18
Opzet	18
Procedure en steekproef.....	18
Materiaal.....	20
Resultaten	21
Missings.....	21
Steekproef karakteristieken.....	22
Hiërarchische logistische regressie.....	24
Discussie.....	29
Interpretatie van de resultaten	29
Praktische en theoretische implicaties	30
Beperkingen en toekomstig onderzoek	31
Conclusie	33
Appendix	34
Referenties.....	37

Reeds decennialang wordt onderzoek verricht naar het werkgerelateerd welzijn van medewerkers. Dat leiderschap een invloed heeft op het welzijn van de ondergeschikte werd reeds meerdere malen aangetoond (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Gavin & Kelley, 1978; Gilbreath & Benson, 2004; Haile, 2012; Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012; Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010; Zwingmann et al., 2014). Wanneer we kijken naar gender in de leiderschapsliteratuur, zien we dat er vooral gekeken wordt naar de verschillen en gelijkenissen in leiderschapsstijl en effectiviteit van mannen en vrouwen (Bark, Escartin, & van Dick, 2014; Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003; Vinkenburg, van Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011). Onderzoek naar het modererend effect van het al of niet gelijk zijn van het geslacht¹ van de leidinggevende en de ondergeschikte is nagenoeg onbestaande. In deze studie wordt onderzocht hoe de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn beïnvloedt.

Onderzoeksvraag: Is de invloed van leiderschapsstijl op het welzijn van de ondergeschikte verschillend naargelang het geslacht van leidinggevende en ondergeschikte?

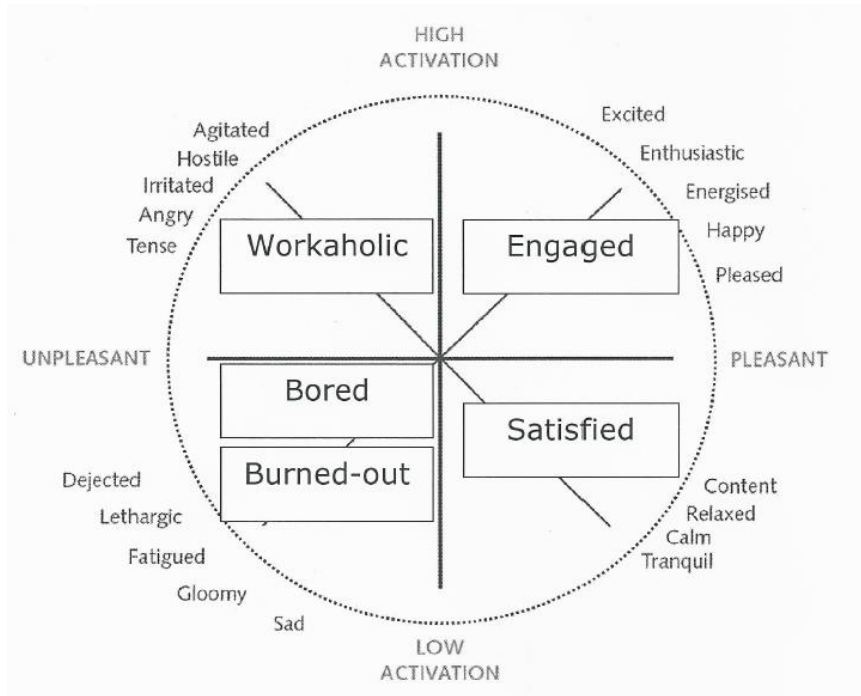
Literatuurstudie

Welzijn

Russell (1980) identificeerde twee orthogonale dimensies op basis waarvan hij een circumplex model van affect vooropstelde. De dimensies lopen enerzijds van plezier tot onbehangen en anderzijds van activiteit tot inactiviteit (Russell, 1980). De onderzoeker veronderstelt dat alle menselijke emoties zoals depressie, angst, geluk en tevredenheid bepaald worden door een combinatie van de twee dimensies en op het circumplexmodel kunnen geplaatst worden. Burn-out, verveling, jobsatisfactie, bevlogenheid en werkverslaving - vijf vormen van werkgerelateerd welbevinden - kunnen eveneens op

¹ De termen 'geslacht' en 'gender' worden in deze studie als synoniemen beschouwd en afwisselend gebruikt.

dit circumplex model geplaatst worden (zie figuur 1) (Peeters, De Jonge, & Taris, 2013).



Figuur 1. Een taxonomie van werkgerelateerd welzijn (uit Peeters, De Jonge, & Taris, 2013)

Onderzoek wijst echter uit dat positief en negatief affect niet de uiteinden zijn van één continuüm, maar twee aparte, doch gecorreleerde constructen zijn (Agho, Price, & Mueller, 1992; Diener & Emmons, 1984; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Huppert & Whittington, 2003; Masse et al., 1998). Mentale gezondheid is een hogere orde construct dat bestaat uit twee latente, onafhankelijke, maar gecorreleerde concepten, namelijk psychologische distress en subjectief welzijn (Massé et al., 1998). Hoge scores op psychologische distress sluiten met andere woorden hoge scores op positief welzijn niet uit (Huppert & Whittington, 2003; Massé et al., 1998). Psychologische distress bestaat uit angst, depressie, boosheid, geïrriteerdheid of cognitieve problemen; depressie en angst vormen de twee kernconstructen van psychologische distress (Ilfeld, 1976). Subjectief welzijn bestaat uit de affectieve component geluk en de cognitieve componenten levenstevredenheid en moraal (Diener, 1984). Massé et al. (1998) geven aan dat de twee constructen gemeten dienen te worden aan de hand van twee aparte

assen. Bij de eerste as wordt er gekeken naar de mate waarin er sprake is van psychologische distress als gevolg van een mentale stoornis (Massé et al., 1998). Bij de tweede as wordt er gekeken naar de mate waarin er een optimale staat van mentale gezondheid aanwezig is (Massé et al., 1998). Met andere woorden, er kan vanuit twee invalshoeken naar mentale gezondheid gekeken worden (Banks et al., 1980). Ten eerste wordt mentale gezondheid omschreven als de afwezigheid van mentale stoornissen of van negatieve symptomen (Banks et al., 1980). In de literatuur rond welzijn wordt typisch gebruik gemaakt van deze definiëring (Huppert & Whittington, 2003). Negatieve indicatoren van welzijn in een werksetting zijn angst, depressie, sociaal disfunctioneren en een verlies aan zelfvertrouwen (Romppel, Braehler, Roth, & Glaesmer, 2013). Ten tweede wordt mentale gezondheid omschreven als 'positieve mentale gezondheid' waarbij gekeken wordt naar positieve gevoelens van tevredenheid, succes en persoonlijke effectiviteit (Banks et al., 1980; Kornhauser, 1965; WIV, 2008). Het gaat om de aanwezigheid van positieve symptomen (Gregersen, Vincent-Hoper, & Nienhaus, 2014). In deze studie wordt gebruik gemaakt van de negatieve definiëring van welzijn, namelijk welzijn als de afwezigheid van psychische problemen zoals depressie en angst.

Levecque (2006) identificeert verschillende risicofactoren die geassocieerd zijn met depressieve en angstige klachten, namelijk gender, leeftijd, huishoudtype (i.e. of men samenwoont en het aantal kinderen ten laste), urbanisatiegraad (i.e. of men stedelijk, semi-stedelijk of op het platteland woont) en socio-economische status. Socio-economische status bestaat uit opleidingsniveau (laag, middelmatig of hoog), arbeidsmarktpositie (tewerkgesteld of inactief wegens werkloosheid, pensioen, ziekte, handicap of een andere reden), armoede (wel of niet arm) en huiseigendom (huurder of huiseigenaar) (Levecque, 2006). De onderzoekster rapporteert dat vrouwen, laag geschoolden, economisch inactieve mensen en huurders meer angstige klachten rapporteren. Vrijgezellen - al dan niet met kinderen - , vrouwen, economisch inactieven en huurders rapporteren meer depressieve klachten (Levecque, 2006). Voor urbanisatiegraad, armoede en leeftijd worden geen significante resultaten gevonden (Levecque, 2006). Ook de gezondheidsenquête van het Wetenschappelijk Instituut voor Volksgezondheid (WIV, 2008) toont aan dat vrouwen een hoger psychologisch onwelbevinden rapporteren dan mannen; ze rapporteren meer psychologische

problemen, ernstige mentale problemen en meer depressieve en angstige problemen. Mannen rapporteren een hogere vitaliteitsscore² dan vrouwen (WIV, 2008). In tegenstelling tot het onderzoek van Levecque (2006) worden wel significante resultaten gevonden voor leeftijd. Met toenemende leeftijd neemt het psychologisch onwelbevinden geleidelijk af; het ligt het hoogst bij jongeren tussen 15 en 24 en het laagst tussen de leeftijd van 55 en 64 jaar (WIV, 2008). Tussen de leeftijd van 55 en 74 worden de hoogste vitaliteitsscores gerapporteerd, echter nemen depressieve en angstige problemen eveneens toe met een stijgende leeftijd (WIV, 2008). In overeenstemming met wat Levecque (2006) vond, rapporten personen uit laaggeschoolde families meer psychologische problemen dan personen waarvan ten minste één persoon uit de familie hoger onderwijs heeft genoten; laaggeschoolden rapporteren lagere vitaliteitsscores en meer depressieve en angstige problemen dan hoger geschoolden (WIV, 2008). Ook voor urbanisatiegraad worden significante resultaten gevonden, in tegenstelling tot het onderzoek van Levecque (2006). Vitaliteitsscores liggen hoger in halfstedelijke gebieden dan in stedelijke en landelijke gebieden (WIV, 2008). De gezondheidsenquête geeft aan dat depressieve- en angstproblemen vaker worden gerapporteerd in stedelijke gebieden dan in halfstedelijke gebieden; angstproblemen komen ook vaker voor in landelijke gebieden. Op basis van bovenstaande literatuur kunnen kortom meerdere determinanten van mentale gezondheid geïdentificeerd worden, namelijk geslacht, leeftijd, huishoudtype, urbanisatiegraad, opleidingsniveau, arbeidsmarktpositie en huiseigendom (Levecque, 2006).

Hieronder wordt de onafhankelijke variabele van dit onderzoek uiteengezet, namelijk leiderschapsstijl. Er worden hypothesen vooropgesteld over de samenhang tussen leiderschapsstijl en welzijn.

Leiderschapsstijl

Reeds duizenden jaren wordt er over leiderschap gesproken in verschillende teksten en boeken zoals het Oude Testament en Griekse mythologie van Homer (Hunt, 1999). De voorbije vijftig jaar zijn er ook wetenschappelijk studies verricht naar leiderschap

² De vitaliteitsscore is een indicator van positieve mentale gezondheid (WIV, 2008).

(Hunt, 1999). Uit deze studies komen verschillende leiderschapsstijlen naar voor zoals transformationeel, transactioneel, laissez-faire en autocratisch leiderschap (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 1991; Bass, 1990; Burns, 1978; Lord, 1977; De Hoogh & Den Hartog, 2009). Deze vier verschillende leiderschapsstijlen worden hieronder verder uiteengezet.

transformationeel leiderschap.

Burns (1978) was de eerste onderzoeker die transformationeel en transactioneel leiderschap beschreef, zoals geciteerd door Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996). Volgens Burns (1978) treedt een transformationeel leider op zo een manier in contact met zijn ondergeschikte dat beiden naar een hoger niveau van motivatie en moraliteit worden gebracht (Lowe et al., 1996). Een transformationeel leider is een leider die zijn ondergeschikten kan motiveren en meenemen in een stimulerende, op waarden gebaseerde toekomstvisie (Rowold, 2014). Medewerkers worden aangemoedigd om op eigen benen te staan (Lowe et al., 1996), om zelf met rationele, nieuwe oplossingen op de proppen te komen voor de problemen die zich voordoen en om hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen (Antonakis et al., 2003; Hamstra, Van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2014). Elke medewerker wordt als individu behandeld (Hamstra et al., 2014). De leidinggevende spreekt de intrinsieke motivatie aan van zijn ondergeschikten en praat met zijn medewerkers over wat voor hen belangrijk is (Furtner, Baldegger, & Rauthmann, 2013; Judge & Piccolo, 2004; Shamir, House, & Arthur, 1993).

Transformationele leiders brengen veranderingen aan, dagen de bestaande cultuur uit en nemen risico's (Bass, 1990; Lowe et al., 1996). Bass (1990) beschrijft vier kenmerken van transformationeel leiderschap:

Charisma

Charisma, oftewel 'geïdealiseerde invloed' (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) houdt in dat de leidinggevende gerespecteerd wordt en veel macht en invloed heeft (Bass, 1990; Lyons & Schneider, 2009). Een transformationeel leider installeert trots bij zijn ondergeschikten (Bass, 1985). De ondergeschikten hebben vertrouwen in hun leider en willen zich met hem identificeren (Bass, 1990). De leidinggevende schept een visie en het gevoel mee te werken aan een gemeenschappelijke missie (Bass, 1990).

De acties van charismatische leiders zijn georiënteerd rond waarden en hogere-orde idealen (Antonakis et al., 2003).

Inspirationale motivatie

Een transformationeel leider inspireert zijn medewerkers en is in staat om hen enthousiast te maken voor zijn optimistische en idealistische toekomstvisie en plannen (Bass, 1990; Hamstra et al., 2014). Ambitieuze doelen worden vooropgesteld (Antonakis et al., 2003) en op eenvoudige wijze uitgedrukt. De leidinggevende heeft hoge verwachtingen; hij geeft medewerkers het gevoel dat ze meer kunnen bereiken als ze meer inspanningen leveren en leent daar betekenis aan (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004).

Intellectuele Stimulatie

Medewerkers worden intellectueel uitgedaagd om vanuit een nieuw perspectief naar problemen te kijken (Bass, 1990; Hamstra, Van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2014) en creatieve oplossingen te zoeken voor de moeilijkheden die ze onderweg tegenkomen (Antonakis et al., 2003). De ondergeschikten worden gestimuleerd om stressvolle, moeilijke situaties te zien als een kans om te kunnen groeien en zich verder te ontwikkelen (Sosik & Godshalk, 2000). Hierbij krijgen ze de steun van hun leidinggevende (Lyons & Schneider, 2009). Een transformationele leider moedigt rationeel, bedachtzaam probleemoplossend denken aan (Bass, 1990).

Individuele Consideratie

De leidinggevende heeft veel persoonlijke belangstelling voor elke medewerker en aandacht voor diens ontwikkeling (Antonakis et al., 2003; Bass, 1990). Een transformationeel leider steunt zijn medewerkers op hun pad naar zelfactualisatie en bij het verbeteren van hun vaardigheden (Antonakis et al., 2003; Hamstra et al., 2014). Daarenboven delegeert hij projecten zodat zijn ondergeschikten kunnen leren en ervaring opdoen (Lowe et al., 1996). Verder stelt hij zich op als mentor en stuurt zijn werknemers aan om verder te kijken dan hun eigenbelang en zich niet te vergelijken met anderen, maar zich bewust te worden van het collectieve belang (Bass, 1990; Hamstra et al., 2014).

Doordat transformationele leiders zo begaan zijn met de individuele behoeften en noden van hun ondergeschikten en hen ten volle ondersteunen in hun werk en persoonlijke ontwikkeling, kan verwacht worden dat transformationele leiders het

welzijn van hun ondergeschikten positief beïnvloeden. Verschillende onderzoeken tonen het positieve verband tussen transformationeel leiderschap en welzijn aan (Arnold et al., 2007; Franke & Felfe, 2011; Kelloway et al., 2012; Liu, Siu, & Shi, 2010; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008; Skakon et al., 2010; Zwingmann et al., 2014). Gregersen et al. (2014) toonden met hun onderzoek aan dat transformationeel leiderschap positief samenhangt met positieve indicatoren van welzijn (satisfactie, geluk) en negatief met negatieve indicatoren (burn-out, strain) van welzijn.

Hypothese 1: Transformationeel leiderschap is positief geassocieerd met het welzijn van de ondergeschikte.

transactioneel leiderschap.

Transactioneel leiderschap kenmerkt zich door het principe ‘voor wat hoort wat’. Er vinden met andere woorden transacties plaats tussen leidinggevende en ondergeschikte (Hamstra et al., 2014; Judge & Piccolo, 2004). Medewerkers zijn afhankelijk van hun leidinggevende om te weten wat de juiste manier van werken is en wat er precies van hen verwacht wordt (Bass, 1990; Hinkin & Schriesheim, 2008a; Lowe et al., 1996). Antonakis et al. (2003) geven aan dat een transactionele leider van duidelijke afspraken houdt. De onderzoekers schrijven dat de verplichtingen waaraan de werknemer moet voldoen alsook de beloning die de leidinggevende zal toekennen indien aan die verplichtingen voldaan wordt, worden vastgelegd in een contract. Standaarden worden vooropgesteld en prestaties worden gemonitord (Antonakis et al., 2003; Hamstra et al., 2014). Bass (1985) beschrijft een transactioneel leider als een leider die een voorkeur heeft voor stabiele, bestaande en voorspelbare omgevingen en in zulke omgevingen ook het meest effectief is. Het is iemand die risico's vermijdt en huidige prestaties vergelijkt met eerdere prestaties (Bass, 1985; Lyons & Schneider, 2009). Bass (1990) onderscheidt vier kenmerken van transactionele leiders:

Contingent Reward Leadership

Een transactionele leider maakt duidelijk wat er verwacht wordt van zijn ondergeschikten en kent duidelijke rollen en taken toe (Antonakis et al., 2003). Indien werknemers aan de verwachtingen voldoen en goed presteren, ontvangen zij daarvoor in ruil een materiële of psychologische beloning zoals respectievelijk loonopslag of

erkenning (Bass, 1990). Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de werknemers op basis van hun prestaties en in tegenstelling tot transformationeel leiderschap primeren individuele doelen boven het collectieve belang (Hamstra et al., 2014; Lord, Brown, & Freiberg, 1999).

Management by Exception active

Op actieve wijze zoekt een transactionele leidinggevende naar werknemers die niet goed presteren om correctieve actie te kunnen ondernemen en hen weer op het juiste pad te zetten (Bass, 1990; Hinkin & Schriesheim, 2008b).

Management by Exception passive

“If it ain’t broke, don’t fix it” (Bass, 1990, p.20). Zolang er goed gepresteerd wordt, komt de leidinggevende niet tussen (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004). Hij zal pas tussen komen en dreigen met sancties om de prestaties weer op peil te brengen zodra de leidinggevende opmerkt dat standaarden niet bereikt worden of fouten gemaakt worden (Bass, 1990; Hinkin & Schriesheim, 2008b; Judge & Piccolo, 2004).

Laissez-faire

Bij laissez-faire is sprake van een afwezigheid van leiding geven (Antonakis et al., 2003; Avolio & Bass, 1991; Hinkin & Schriesheim, 2008b). De leidinggevende ziet af van verantwoordelijkheid en vermijdt het nemen van beslissingen (Bass, 1990). Avolio en Bass (1991) onderscheiden binnen hun “full-range leadership theory” laissez-faire echter als een aparte leiderschapsstijl omdat er hierbij sprake is van een totale afwezigheid van leiderschap (zie ook Antonakis et al., 2003; Hinkin & Schriesheim, 2008b). Hieronder wordt laissez-faire leiderschap verder uiteengezet.

Doordat transactionele leiders goede prestaties belonen en daar erkenning voor geven, kan ondanks het dreigen met sancties wanneer minder goed gepresteerd wordt, verwacht worden dat transactionele leiders het welzijn van hun ondergeschikten positief beïnvloeden. Management-by-exception, een onderdeel van transactioneel leiderschap, hangt negatief samen met het welzijn van de ondergeschikte (Kelloway et al., 2012), terwijl het onderdeel ‘contingent reward’ een positieve relatie vertoont met welzijn (Zwingmann et al., 2014). Een systematische review van Skakon et al. (2010) laat gemengde resultaten zien: transactioneel leiderschap hangt positief samen met het welzijn van ondergeschikten, maar het onderdeel management-by-exception toont een negatief verband met welzijn. Gregersen en collega's (2014) tonen met hun onderzoek

aan dat transactioneel leiderschap positief samenhangt met positieve indicatoren van welzijn (satisfactie, geluk) en negatief met negatieve indicatoren (burn-out, strain) van welzijn.

Hypothese 2: Transactioneel leiderschap is positief geassocieerd met het welzijn van de ondergeschikte.

laissez-faire leiderschap.

Hinkin en Schriesheim (2008b) onderscheiden twee dimensies binnen het laissez-faire leiderschap:

Reward Omission: nonrespons ten opzichte van gewenst gedrag;

Punishment Omission: nonrepons ten opzichte van ongewenst gedrag.

Er is met andere woorden sprake van een absoluut gebrek aan responsiviteit en betrokkenheid (Hinkin & Schriesheim, 2008b). In tegenstelling tot transactioneel leiderschap vinden er geen transacties plaats tussen leidinggevende en ondergeschikte (Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1994). Bass en Avolio (1990) schrijven dat dit type leider geen feedback of beloning geeft aan zijn ondergeschikten en geen energie investeert in het motiveren van zijn werknemers, zoals geciteerd door Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland (2007). Leidinggevendenden die er een laissez-faire leiderschapstijl op na houden, zijn leiders die bewust afzien van hun verantwoordelijkheid en van het nemen van actie (Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1991; Hinkin & Schriesheim, 2008a). Ze maken geen gebruik van de autoriteit waar ze als leider over beschikken (Antonakis et al., 2003; Hinkin & Schriesheim, 2008a). Laissez-faire leiders zijn niet geïnteresseerd in waar zijn ondergeschikten zich mee bezig houden (Garman, Davis-Lenane, & Corrigan, 2003), zijn afwezig wanneer ze nodig zijn en reageren niet op problemen die zich voordoen of stellen een reactie uit (Hinkin & Schriesheim, 2008b). In kritieke situaties kan dit soort leiderschap met andere woorden zeer negatieve gevolgen hebben (Skogstad, Hetland, Glaso, & Einarsen, 2014). Om het in de woorden van Skogstad et al. (2007) te zeggen: “Laissez-faire leiderschapsgedrag is een destructieve vorm van leiderschapsgedrag (p. 80)”.

Bij laissez-faire leiderschap is er een totale afwezigheid van de leidinggevende (Antonakis et al., 2003; Avolio & Bass, 1991; Hinkin & Schriesheim, 2008). Doordat er

niet wordt ingegrepen bij slechte prestaties, maar er ook geen erkenning gegeven wordt aan goede prestaties, kan verondersteld worden dat laissez-faire leiderschap het welzijn van de ondergeschikte negatief beïnvloedt. Onderzoek van Kelloway en collega's (2012) toont inderdaad een negatieve relatie aan tussen laissez-faire leiderschap en welzijn. Zwingmann et al. (2014) vinden eveneens een negatieve samenhang tussen laissez-faire leiderschap en het welzijn van de medewerkers. Onderzoek van Skogstad et al. (2007) laat ook een verband zien tussen laissez-faire leiderschap en distress.

Hypothese 3: Laissez-faire leiderschap is negatief geassocieerd met het welzijn van de ondergeschikte.

autocratisch leiderschap.

Naast transformationeel-, transactioneel- en laissez-faire- leiderschap wordt er door de literatuur nog een andere leiderschapsstijl naar voor geschoven, namelijk autocratisch leiderschap. Autocratische leiders zijn niet zozeer bezig met hun individuele werknemers en hun tevredenheid, maar focussen eerder op de problemen die zich voordoen of het bereiken van specifieke taken (Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer, & Morales, 2012; Lord, 1977; Schreuder, Roelen, Van Zweeden, et al., 2011; Schreuder, Roelen, van Zweeden, et al., 2011; Waller, Smith, & Warnock, 1989). Ze zijn ervan overtuigd dat hun leiderschapsstijl zeer efficiënt is, maar het tegendeel is waar; onder hun bewind vindt er zo goed als geen persoonlijke ontwikkeling en groei plaats en neemt de tevredenheid en motivatie van hun ondergeschikten af (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Goodnight, 2004). Autocratische leiders scoren dan ook zeer laag op de factor 'consideratie' (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Het zijn als het ware dictators die beslissingen maken en het beleid bepalen zonder dat anderen inspraak hebben (Goodnight, 2004; Cuadrado et al., 2012; De Cremer, 2006, 2007; Muczyk & Reimann, 1987; Nyberg et al., 2011; Van De Vliert, 2006; Van Vugt, Jepson, Hart, & De Cremer, 2004). Er is dan ook sprake van een gevoel van machteloosheid bij de ondergeschikten alsook een verlaagd gevoel van controle (De Hoogh & Den Hartog, 2009; Van Vugt et al., 2004). Wanneer de ondergeschikten de regels die de leidinggevende unilateraal heeft opgelegd niet naleven, worden zij daarvoor gestraft; de leidinggevende verwacht immers absolute naleving van de regels (Goodnight, 2004). Met andere woorden zijn

leidinggevende die er een autocratische leiderschapsstijl op nahouden controlerende leidinggevend en die bepalen wat de rollen zijn van hun medewerkers en wat zij moeten doen (Cuadrado et al., 2012; Nyberg et al., 2011; Schreuder, Roelen, Van Zweeden, et al., 2011). Ze houden ook nauwlettend het werk van hun ondergeschikten in de gaten om een goede naleving van de regels te verzekeren én omdat ze ervan uitgaan dat hun werknemers beperkt zijn in hun kunnen (Goodnight, 2004; Muczyk & Reimann, 1987; Nyberg et al., 2011; Van De Vliert, 2006). Net zoals dictators, dringen autocratische leiders hun waarden en opinies op aan hun medewerkers en hebben ze geen oog voor de opinies en waarden van hun ondergeschikten (De Cremer, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2009; Nyberg et al., 2011). Autocratische leiders vinden eveneens dat mensen met een gelijkaardige achtergrond als henzelf meer waard zijn dan anderen en bepaalde privileges mogen genieten (Nyberg et al., 2011).

Vanwege het negatieve en controlerende karakter van autocratisch leiderschap kan verondersteld worden dat een autocratische leiderschapsstijl het welzijn van de ondergeschikte negatief beïnvloedt. Nyberg en collega's (2011) tonen inderdaad een significante relatie aan tussen autocratisch leiderschap en een lage mate van psychologisch welzijn van de ondergeschikte alsook een lagere mate van vitaliteit bij werknemers met een autocratische leidinggevende. Onderzoeksters De Hoogh en Den Hartog (2009) vinden een positieve relatie tussen autocratisch leiderschap en burn-out, een vorm van werkgerelateerd onwelbevinden (Peeters et al., 2013). Ander onderzoek laat een positieve relatie zien tussen autocratisch leiderschap en psychologische distress (Seltzer & Numerof, 1988).

Hypothese 4: Autocratisch leiderschap is negatief geassocieerd met het welzijn van de ondergeschikte.

Hieronder wordt de moderator van dit onderzoek uiteengezet. Er worden hypothesen vooropgesteld over hoe de relatie tussen leiderschapsstijl en het welzijn van de ondergeschikte beïnvloed zal worden door de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte.

Gendercompositie

Het effect van demografische kenmerken zoals leeftijd, ras, geslacht en opleidingsniveau op werkuitkomsten is reeds vaak bestudeerd in psychologisch onderzoek (McIntyre, Moberg, & Posner, 1980; Mitchel, 1981; Thielgen, Krumm, Rauschenbach, & Hertel, 2015; Waldman & Avolio, 1986; Xue, 2015). In deze studie wordt ervoor gekozen om te kijken naar het modererende effect van de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn. Het is interessant om te kijken naar gender, omdat dit samenhangt met een grotere risicogevoeligheid van vrouwen voor depressie en angst in vergelijking met mannen (Brunes, Gudmundsdottir, & Augestad, 2015; Piccinelli & Wilkinson, 2000).

Onderzoek wijst uit dat individuen een voorkeur hebben om te werken voor een leidinggevende van hetzelfde geslacht (Powell & Butterfield, 2015). Maccoby (1990) toont aan dat individuen zich segregeren in groepen van hetzelfde geslacht en een voorkeur hebben voor interacties met individuen van hetzelfde geslacht (zie ook Pan, Lu, & Gupta, 2014). Een verklaring kan gevonden worden bij de sociale identiteitstheorie (Ashforth & Mael, 1989), het similariteit-attractieparadigma (Byrne, 1971) en het homofilie principe (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001). De sociale identiteitstheorie veronderstelt dat iedereen over een sociale identiteit beschikt die gebaseerd is op de categorie waartoe men behoort (Ashforth & Mael, 1989). Doorgaans identificeren mensen zich met anderen die ze als gelijk beschouwen, bijvoorbeeld op basis van hun geslacht (Williams & O'Reilly, 1998) en hanteren ze makkelijk observeerbare karakteristieken zoals geslacht om zich te identificeren met een bepaalde groep (Ashforth & Mael, 1989). Ook bij verticale twee-eenheden zoals de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte zien we dat dit proces van sociale categorisatie op basis van demografische kenmerken zich voordoet (Loi & Ngo, 2009). Men probeert om een positieve sociale identiteit te verkrijgen en te behouden (Ashforth & Mael, 1989) door de eigen groep als beterwaardig te beschouwen en zich af te zetten tegenover de uitgroep (Tafjel & Turner, 1986). Het similariteit-attractieparadigma veronderstelt dat individuen die demografisch gezien gelijk zijn, bijvoorbeeld op basis van geslacht, elkaar ook als gelijk zullen beschouwen; met andere woorden leidt

demografische gelijkheid tot waargenomen gelijkheid (Byrne, 1971). Deze waargenomen similariteit zorgt ervoor dat de individuen zich tot elkaar aangetrokken zullen voelen wat op haar beurt tot allerlei positieve uitkomsten leidt (Byrne, 1971). Het homofilie principe stelt dat er tussen mensen die elkaar als gelijk beschouwen, meer contact zal zijn dan tussen mensen die elkaar niet als gelijk beschouwen (McPherson et al., 2001). Onderzoek toont aan dat relationele demografie – het al of niet overeenkomen van leidinggevende en ondergeschikte wat betreft demografische variabelen (Tsui & O'Reilly, 1989) - een invloed heeft op verschillende werkuitskomsten. Tsui en O'Reilly (1989) tonen met hun onderzoek aan dat indien leidinggevende en ondergeschikte een verschillend geslacht hebben, de ondergeschikte meer rol conflict en rol ambiguïteit ervaart (zie ook Abu Bakar & McCann, 2014). Dit effect is het sterkst voor de relatie tussen een vrouwelijke leidinggevende en een mannelijke ondergeschikte (Tsui & O'Reilly, 1989). Een verklaring hiervoor kan gevonden worden bij de similariteitshypothese en dissimilariteitshypothese die respectievelijk veronderstellen dat indien leidinggevende en ondergeschikte hetzelfde geslacht hebben, de gezondheid van de ondergeschikte beter is en indien leidinggevende en ondergeschikte een verschillend geslacht hebben, de gezondheid van de ondergeschikte slechter zal zijn (Schieman & McMullen, 2008). Van rol conflict en rol ambiguïteit is aangetoond dat het negatief samenhangt met jobsatisfactie en positief met angst en spanning (Conley & You, 2014; Jackson & Schuler, 1985). Abu Bakar en McCann (2014) tonen aan dat indien leidinggevende en ondergeschikte hetzelfde geslacht hebben, er een positieve associatie is met jobsatisfactie. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden bij het similariteit-attractie paradigma (Abu Bakar & McCann, 2014). Het similariteit-attractieparadigma biedt eveneens een verklaring voor de bevinding van Peccei en Lee (2005). Zij vinden namelijk dat gendergelijkheid van leidinggevende en ondergeschikte leidt tot meer jobsatisfactie bij mannelijke ondergeschikten; voor vrouwelijke ondergeschikten zijn de resultaten niet significant. Haile (2012) toont dan weer aan dat meer genderdiversiteit op de werkvloer leidt tot lager werkgerelateerd welzijn - geoperationaliseerd als jobsatisfactie en affectief welzijn - bij vrouwen. De onderzoeker ziet genderdiscriminatie en vijandigheid op de werkplek als mogelijke oorzaak.

Op basis van bovenstaande literatuur kan verwacht worden dat de invloed van leiderschapsstijl op het welzijn van de ondergeschikte optimaler zal zijn indien leidinggevende en ondergeschikte hetzelfde geslacht hebben. De volgende hypothese wordt vooropgesteld:

Hypothese 5: Wanneer er sprake is van geslachtsgelijkheid bij de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte, zal *a*) transformationeel leiderschap sterker positief, *b*) transactioneel leiderschap sterker positief, *c*) laissez-faire leiderschap zwakker negatief en *d*) autocratisch leiderschap zwakker negatief samenhangen met het welzijn van de ondergeschikte.

We zien echter dat de similariteitshypothese niet altijd opgaat (Schieman & McMullen, 2008). Ook leidt het hebben van eenzelfde geslacht – een feitelijke demografische gelijkheid – er niet noodzakelijk toe dat er ook een waargenomen gelijkheid zal zijn (Garcia, Posthuma, & Colella, 2008; Graves & Powell, 1995).

In hun strijd om gelijk behandeld te worden op het werk, distantiëren vrouwen zich van andere vrouwen en vrouwelijke eigenschappen; ze identificeren zich met mannen en mannelijke eigenschappen omdat aan mannen doorgaans een hogere sociale status toegekend wordt (Gordon, 1991 zoals geciteerd door Graves & Powell, 1995; Graves & Powell, 1995). Kanter (1977), zoals geciteerd door Graves & Powell (1995), beschrijft eveneens dat vrouwen die behoren tot werkgroepen waar mannen de cultuur bepalen, zich identificeren met mannen en zich afzetten tegen andere vrouwen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden bij de sociale identiteitstheorie (Ashforth & Mael, 1989). De onderzoekers stellen dat indien de eigen categorie waartoe men behoort een negatieve connotatie heeft of een lage status, een van de strategieën om een positieve sociale identiteit op te bouwen en te behouden, is zich te distantiëren van de eigen groep en zich te identificeren met een groep met een hogere status. Onderzoek laat zien dat mensen zich inderdaad distantiëren van de eigen lagere statusgroep en zich identificeren met een hogere statusgroep (Ellemers, Wilke, & Vanknippenberg, 1993). Ander onderzoek toont aan dat vrouwen hun positieve sociale identiteit proberen te behouden door zich te identificeren met mannen (Ely, 1994, 1995). Aan mannen wordt in de Westerse maatschappij doorgaans een hogere sociale

status toegekend dan aan vrouwen (Ridgeway, Li, Erickson, Backor, & Tinkler, 2009). Ely (1994) vindt dat vrouwelijke oversten er niet in slagen om respect te genieten voor hun autoriteit van vrouwelijke ondergeschikten op basis van hun geslachts gelijkheid. De ondergeschikten hebben het daarenboven moeilijk om vrouwelijke bovengeschikten als rolmodel te beschouwen (Ely, 1994). Op basis daarvan zou verondersteld kunnen worden dat vrouwelijke ondergeschikten zich makkelijker identificeren met mannelijke leidinggevendenden dan met vrouwelijke leidinggevendenden en mannelijke leidinggevendenden bijgevolg mogelijk een grotere positieve invloed hebben op hoe ze zich voelen op het werk.

Bovenstaande bevindingen verklaren wat onderzoekers Graves en Powell (1995) vinden. Graves en Powell (1995) laten met hun onderzoek zien dat indien een recruiter en een sollicitant hetzelfde geslacht hebben, de recruiter de sollicitant als minder gelijk beschouwt dan wanneer de sollicitant een verschillend geslacht heeft. Met andere woorden leidt een verschillend geslacht van recruiter en sollicitant tot meer waargenomen similariteit. Dit effect gaat echter wel alleen op voor vrouwelijke recruiters (Graves & Powell, 1995). De onderzoekers stellen vast dat deze waargenomen similariteit positief samenhangt met interpersoonlijke aantrekking; zowel waargenomen similariteit als interpersoonlijke aantrekking zijn positief geassocieerd met subjectieve kwalificaties. Subjectieve kwalificaties bepalen op hun beurt de interviewuitkomsten (Graves & Powell, 1995). De onderzoekers tonen aan dat vrouwelijke recruiters meer waargenomen similariteit rapporteerden met mannelijke dan met vrouwelijke sollicitanten. Het gevolg is dat, via het eerder beschreven mechanisme met waargenomen similariteit en interpersoonlijke aantrekking, aan mannelijke sollicitanten betere subjectieve kwalificaties worden toegeschreven door vrouwelijke recruiters (Graves & Powell, 1995). De onderzoekers vinden bij mannelijke recruiters geen verschil in waargenomen similariteit met mannelijke of vrouwelijke sollicitanten. Wel wordt er gevonden dat het geslacht van de sollicitant significant samenhangt met interpersoonlijke aantrekking, en dit ten gunste van vrouwelijke sollicitanten (Graves & Powell, 1995). Het gevolg is een indirect effect op subjectieve kwalificaties en interview uitkomsten (Graves & Powell, 1995). Gelijkaardige resultaten werden gevonden door Goldberg (2005). Analoog met dit onderzoek kan verondersteld worden dat ondergeschikten de rol innemen van de recruiter. Zij moeten openstaan voor de

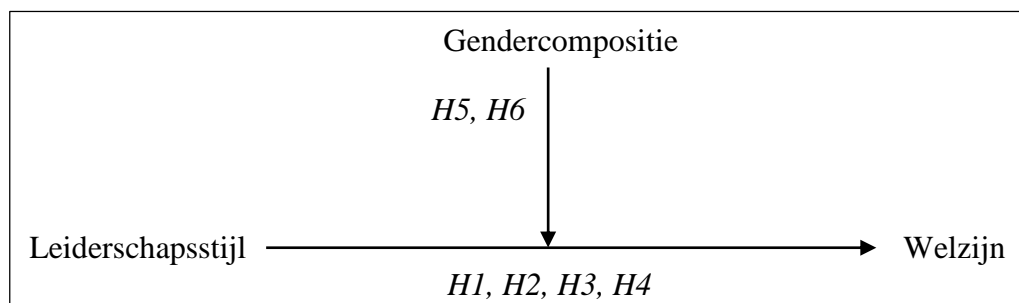
leidinggevende en deze aanvaarden. De leidinggevende neemt de rol in van de sollicitant, die met zijn of haar gedrag de recruiter moet overtuigen hem of haar aan te nemen en te accepteren. De interviewuitkomsten zouden kunnen beschouwd worden als welzijn. Op basis van het onderzoek van Graves en Powell (1995) en Goldberg (2005) zou dan verondersteld kunnen worden dat indien de ondergeschikte een vrouw is, er een groter effect zal zijn op welzijn indien de leidinggevende een man is. Dit omdat er dan een waargenomen similariteit plaatsvindt. Indien de leidinggevende echter een vrouw is, zou er een negatief effect zijn op welzijn. Als de ondergeschikte een man is, zou het effect van leiderschap op welzijn even groot zijn ongeacht het geslacht van de leidinggevende aangezien mannelijke recruiters zich niet als meer of minder gelijkaardig beschouwen aan mannelijke sollicitanten dan aan vrouwelijke sollicitanten. De waargenomen similariteit is met andere woorden even groot. Maar op basis van de significante relatie die er gevonden werd tussen het geslacht van de sollicitant en interpersoonlijke aantrekkelijkheid ten gunste van vrouwelijke sollicitanten (Graves & Powell, 1995), kan verondersteld worden dat als de ondergeschikte een man is, het effect van leiderschap op welzijn groter zal zijn indien de leidinggevende een vrouw is, dan wanneer de leidinggevende een man is.

Schieman en McMullen (2008) tonen met hun onderzoek aan dat vrouwen die een vrouwelijke leidinggevende of een vrouwelijke én mannelijke leidinggevende hebben, meer distress en fysieke klachten rapporteren dan vrouwen met een mannelijke leidinggevende. De onderzoekers verklaren dit aan de hand van de rolcongruentie theorie. De rol van leider en de rol van vrouw kennen onverenigbare eigenschappen; de leidersrol wordt geassocieerd met taak-gerelateerde kenmerken terwijl de vrouwelijke rol geassocieerd wordt met interpersoonlijke kenmerken (Schieman & McMullen, 2008). Deze rol incongruentie leidt ertoe dat de door de similariteitshypothese veronderstelde gezondheidsvoordelen als gevolg van de similariteit in de dyade vrouwelijke leidinggevende-vrouwelijke ondergeschikte, afgezwakt zullen worden (Schieman & McMullen, 2008). Doordat echter de rol van man en de leidersrol wel verenigbaar zijn, zal deze rolcongruentie ertoe leiden dat de door de dissimilariteitshypothese veronderstelde gezondheidsnadelen als gevolg van de dissimilariteit in de dyade mannelijke leidinggevende-vrouwelijke ondergeschikte, afgezwakt zullen worden (Schieman & McMullen, 2008). Bij mannelijke

ondergeschikten werd gevonden dat zij minder distress en fysieke klachten rapporteren indien ze een vrouwelijke én mannelijke leidinggevende hebben dan wanneer ze enkel een mannelijke leidinggevende hebben; tussen het hebben van een vrouwelijke of mannelijke leidinggevende wordt voor mannelijke ondergeschikten geen significant verschil gevonden in gerapporteerde distress en fysieke klachten (Schieman & McMullen, 2008). Hiervoor bieden de onderzoekers geen verklaring.

Op basis van bovenvermelde literatuur wordt de volgende hypothese vooropgesteld:

Hypothese 6: Wanneer er sprake is van geslachtsongelijkheid bij de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte, zal *a*) transformationeel leiderschap sterker positief, *b*) transactioneel leiderschap sterker positief, *c*) laissez-faire leiderschap zwakker negatief en *d*) autocratisch leiderschap zwakker negatief samenhangen met het welzijn van de ondergeschikte.



Figuur 2. Onderzoeksmodel

Methode

Opzet

Het doel van deze studie is de bestaande literatuur omtrent de relatie tussen leiderschap en het welzijn van de onderschikte aan te vullen. Verschillende onderzoeken toonden reeds het effect aan van leiderschapsstijl op welzijn aan (Arnold et al., 2007; Gavin & Kelley, 1978; Gilbreath & Benson, 2004; Haile, 2012; Kelloway et al., 2012; Peccei & Lee, 2005; Skakon et al., 2010; Zwingmann et al., 2014). Onderzoek naar de relatie tussen gendercompositie en welzijn is eveneens talrijk (Abu Bakar & McCann, 2014; Haile, 2012; Peccei & Lee, 2005; Powell & Butterfield, 2015; Schieman & McMullen, 2008). Echter ontbreekt onderzoek naar het modererend effect van het al of niet gelijk zijn van het geslacht van de leidinggevende en de ondergeschikte op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn. In deze studie wordt er daarom een antwoord gezocht op de vraag wat het effect is van leiderschapsstijl op het welzijn van de ondergeschikte rekening houdend met de geslachtscompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte.

Procedure en steekproef

Voor deze studie wordt beroep gedaan op data die werd verzameld in opdracht van de Vlaamse overheid. ECOOM, het interuniversitair Expertisecentrum Onderzoek en Ontwikkelingsmonitoring, verzamelde de gegevens bij junior onderzoekers die aangesloten zijn bij de Vlaamse universiteiten, namelijk Universiteit Antwerpen, Universiteit Gent, Vrije Universiteit Brussel, Universiteit Hasselt en KU Leuven. De studie van ECOOM brengt de bijdrage van junior onderzoekers aan onderzoek in kaart alsook de struikelblokken die ze ervaren. ‘Junior onderzoekers’ werden gedefinieerd als onderzoekers die tewerk gesteld zijn aan de hand van (1) een competitieve doctoraatsbeurs van een Vlaamse academische instelling, (2) een tewerkstellingscontract als onderzoeksassistent, (3) een tewerkstellingscontract als onderzoeker gefinancierd door middel van onderzoeksprojecten of (4) een doctoraatsmandaat zonder verbonden te zijn aan een universiteit.

De data-verzameling gebeurde aan de hand van een cross-sectionele, online vragenlijst in ofwel het Nederlands ofwel het Engels – afhankelijk van de keuze van de respondent - die peilde naar leiderschap, welzijn e.d. De totale populatie van junior onderzoekers verbonden aan de Vlaamse universiteiten (n=12191) werd tussen februari en april 2013 uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst begon met een inleidend tekstje over de opzet van de studie. Hierin werd ook de anonimiteit van de respondent gegarandeerd; er werd vermeld dat de promotor en de instelling de antwoorden niet te zien zouden krijgen. Een steekproef van 4069 junior onderzoekers werd verkregen, wat een response rate van 33 procent inhoudt. Dit is vergelijkbaar met response rates die verkregen werden in andere empirische studies bij universiteiten (zie bv. Biron, Brun, & Ivers, 2008). Om de mate van representativiteit na te gaan, werd de steekproef van 4069 junior onderzoekers vergeleken met de totale populatie van junior onderzoekers wat betreft geslacht, leeftijd, wetenschappelijke discipline en universiteit. De gebruikte steekproef bevat iets meer vrouwen, jonge onderzoekers, sociale wetenschappers en Belgen dan de totale populatie. De verschillende universiteiten worden in dezelfde mate gerepresenteerd in de gebruikte steekproef als in de totale populatie. De tijd tussen het samenstellen van het steekproefkader en de eigenlijke afname van de vragenlijst maakte dat sommige junior onderzoekers hun doctoraatstudie reeds hadden ingediend en/of verdedigd (n=192) . Zij werden uitgesloten bij de statistische analyses omdat zij niet meer tot de doelgroep behoren, namelijk onderzoekers (i.e. ondergeschikten) die onder leiding van een promotor (i.e. leidinggevende) staan. De aanwezigheid van de dyade ondergeschikte-leidinggevende is een absolute voorwaarde om zinvolle resultaten te bekomen voor deze studie. Junior onderzoekers die aangaven dat ze (nog) niet begonnen waren aan een doctoraat (n=196) en degenen die geen informatie hadden verschaft over de feitelijke fase van hun doctoraat (n=22), werden eveneens uitgesloten bij de statistische analyses. Bijgevolg bestaat de gebruikte steekproef in deze studie uit 3659 junior onderzoekers, wat een representatieve steekproef van doctorandi³ in Vlaanderen inhoudt.

De gebruikte steekproef bestaat uit 52 procent mannen en 48 procent vrouwen. 12.2 procent van de onderzoekers is jonger dan 24 jaar, 27.5 procent is tussen 25 en 26

³ In deze studie worden de termen ‘doctorandi’ en ‘doctoraatstudenten’ als synoniemen beschouwd en afwisselend gebruikt.

jaar oud, 26.4 procent tussen 27 en 28 en 13.2 procent tussen 29 en 30 jaar oud. 20.7 procent is ouder dan 30 jaar. Voor een overzicht van de beschrijvende statistiek zie tabel 1. 45.6 procent van de dyades leidinggevend-onderschikten bestaat uit een verschillend geslacht, 54.4 procent van de dyades bestaat uit hetzelfde geslacht (zie tabel 2).

Materiaal

De onlinevragenlijst die opgesteld werd door ECOOM omvat wetenschappelijk gevalideerde schalen die in andere studies reeds peilden naar leiderschapsstijl en welzijn (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005; Den Hartog & Belschak, 2012; Levecque, Lodewyckx, & Bracke, 2009; Rocha, Perez, Rodriguez-Sanz, Borrell, & Obiols, 2011; Tait, French, & Hulse, 2003; van Woerkom & de Reuver, 2009).

Welzijn. Welzijn werd gemeten aan de hand van de General Health Questionnaire - meer bepaald de GHQ-12 - waarvan de validiteit en psychometrische eigenschappen reeds meermaals werden aangetoond (Rocha et al., 2011; Romppel et al., 2013; Tait et al., 2003; Goldberg, 1972). Twaalf items meten de mate waarin angst- of depressieve klachten aanwezig zijn, zoals 'Hebt u zich ongelukkig en neerslachtig gevoeld?', 'Bent u het vertrouwen in uzelf kwijtgeraakt?' en 'Hebt u zich alles bij elkaar redelijk gelukkig gevoeld?'. Op een gelabelde vierpuntenschaal dienden de participanten aan te geven in welke mate de uitspraken op hen van toepassing waren op het moment van invullen. De labels voor de vierpuntenschaal verschilden naar gelang de vraag. Voor de vraag of men het gevoel had zinvol bezig te zijn, liepen de antwoordmogelijkheden bijvoorbeeld van 'zinnvoller dan gewoonlijk' tot 'veel minder zinvol dan gewoonlijk' terwijl die bij de vraag 'Hebt u plezier kunnen beleven aan uw gewone, dagelijkse bezigheden?' liepen van 'meer dan gewoonlijk' tot 'veel minder dan gewoonlijk'. Ongeacht de labeling wijzen de scores 1 en 2 op welbevinden en de scores 3 en 4 op onwelbevinden. Deze vragenlijst is betrouwbaar ($\alpha = .88$).

Leiderschapsstijl. Transformationeel-, transactioneel-, laissez-faire- en autocratisch leiderschap werden gemeten aan de hand van de wetenschappelijk gevalideerde Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO), die voortbouwt op de MLQ van Bass en collega's (zie Bass, 1985; Bass & Avolio 1990) en een antwoord biedt op de beperkingen (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004). Alle items

werden beantwoord aan de hand van een gelabelde zevenpunt Likertschaal waarbij een score 1 staat voor ‘helemaal oneens’ en een score 7 voor ‘helemaal eens’.

Transformationeel leiderschap wordt gemeten aan de hand van elf items, waaronder ‘Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is’, ‘Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen’ en ‘Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden’. Zes items meten transactioneel leiderschap, zoals ‘hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning’, ‘bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen’ en ‘Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen’. Laissez-faire leiderschap wordt gemeten aan de hand van vier items, waaronder ‘Vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties’ en ‘Komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden’. Zes items meten autocratisch leiderschap, zoals ‘Treedt hard op als het moet’, ‘Duldt geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen’ en ‘Vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn’. De vier schalen zijn betrouwbaar; de Cronbach’s Alpha’s bedragen respectievelijk .93, .90, .75 en .78.

Demografische variabelen. Naar aanleiding van eerder vermeld onderzoek van Levecque (2006) en het Wetenschappelijk Instituut voor Volksgezondheid (2008) werden geslacht, leeftijd en burgerlijke staat - uitgedrukt als het al dan niet hebben van een partner - opgenomen als controlevariabelen. Urbanisatiegraad en huiseigendom werden niet bevraagd. Opleidingsniveau en arbeidsmarktpositie werden om voor de hand liggende redenen niet opgenomen als controlevariabelen; doctoraatstudenten zijn immers per definitie hoog geschoold en tewerkgesteld.

Resultaten

Missings

Op basis van de missingness analyse die werd uitgevoerd, kan besloten worden dat de missing data missing at random zijn (zie tabel 4 tot en met 8 in appendix). Een kleine schending van deze assumptie is echter mogelijk zoals aangegeven door de significante χ^2 voor geslacht, maar gezien de grote steekproefgrootte ($n = 3659$) is dit waarschijnlijk niet problematisch. Daarbij werd de strengst mogelijke test voor missing data aangehouden vanwege het niet uitvoeren van post-hoc correcties.

Steekproef karakteristieken

Tabel 1
Beschrijvende statistiek van de controlevariabelen

Variabelen	Frequentie/Mean	SD
Geslacht	0.52	0.50
Man	48%	
Vrouw	52%	
Leeftijd	3.03	1.31
≤ 24	12.2%	
25-26	27.5%	
27-28	26.4%	
29-30	13.2%	
> 30	20.7%	
Burgerlijke staat	0.71	0.45
Geen partner	28.8%	
Partner	71.2%	

Genderscores waren 1 voor vrouwen en 0 voor mannen, leeftijd werd gemeten aan de hand van 5 leeftijdscategorieën uitgedrukt in jaren, ‘geen partner kreeg’ score 0, ‘partner’ kreeg score 1.

De frequenties, gemiddelden en standaarddeviaties van de controlevariabelen staan beschreven in tabel 1. Tabel 2 geeft een overzicht van de frequenties, gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de afhankelijk en onafhankelijke variabelen. De gemiddelde schaalscore voor welzijn bedraagt 24.95 met een standaarddeviatie van 5.66. De GHQ-12 score wordt eveneens binair uitgedrukt om analyses te kunnen uitvoeren. Als cut-off score voor welzijn werd geopteerd voor de veelgebruikte 2/3 drempel (Kim et al., 2013). Bij een rapportering van 2 of minder klachten is er sprake van een afwezigheid van een angststoornis of depressie, vanaf 3 klachten is er wel sprake van een angststoornis of depressie (Kim et al., 2013). Deze 2/3 drempel komt overeen met een schaalscore 26; bij een schaalscore tussen 12 en 26 spreken we van welzijn, bij een schaalscore tussen 26 en 48 spreken we van onwelbevinden.

Transformationeel- en transactioneel leiderschap hangen beiden significant positief samen met het welzijn van de ondergeschikte (respectievelijk, $r = .18$, $p < 0.01$; $r = .19$, $p < 0.01$). Het gaat echter wel om zwakke correlaties. Dit kan een indicatie zijn

Tabel 2

Beschrijvende statistiek en Pearsons correlaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen (n = 3659)

Variabelen	Freq./Mean	SD	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. GHQ-12 schaalscore	24.95	5.66	-					
2. GHQ-12 binair	0.69	.46	-					
3. Transformationeel leiderschap	5.14	1.15	.18**	-				
4. Transactioneel leiderschap	5.04	1.22	.19**	.87**	-			
5. Laissez-faire leiderschap	4.29	1.25	-.09**	-.22**	-.25**	-		
6. Autocratisch leiderschap	4.05	1.10	-.08**	-.14**	-.16**	.15**	-	
7. Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Geslachtsgelijkheid	54.4%							
Geslachtsongelijkheid	45.6%							

ns = niet significant, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001 (two-tailed tests)

Bij GHQ-12 binair staat 0 voor de aanwezigheid van een angststoornis of depressie en 1 voor de afwezigheid daarvan, de leiderschapsstijlen werden gemeten op een 7-punt Likertschaal, welzijn op een 4-punt Likertschaal, geslachtsgelijkheid kreeg score 1 en geslachtsongelijkheid score 0.

voor het bevestigen van hypothese 1 en 2. We zien dat transformationeel en transactioneel leiderschap zeer sterk gecorreleerd zijn met elkaar ($r = .87, p < 0.01$). Doch gaat het wel degelijk om twee aparte constructen. Avolio en Bass (2004, p.70) bieden een verklaring voor deze sterke samenhang, namelijk a) zowel transformationeel leiderschap als het onderdeel ‘contingent reward’ van transactioneel leiderschap zijn beiden positieve en actieve vormen van leiderschap, b) een leider kan tegelijk een transactionele- en transformationele leiderschapsstijl hanteren en tot slot c) zorgt het adequate gebruik van het onderdeel ‘contingent reward’ van transactioneel leiderschap voor een verhoging van het vertrouwen van de ondergeschikte in de leidinggevende, wat ertoe kan leiden dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende als transformationeel wordt beschouwd (Shamir, 1995). Laissez-faire- en autocratisch leiderschap hangen beiden significant negatief, maar zwak samen met het welzijn van de ondergeschikte (respectievelijk, $r = -.09, p < 0.01$; $r = -.08, p < 0.01$). Dit kan een indicatie zijn voor het bevestigen van hypothese 3 en 4.

Hiërarchische logistische regressie

Omwille van het binaire karakter van de afhankelijke variabele ‘welzijn’ werden de analyses uitgevoerd middels hiërarchische logistische regressie. Tabellen 3a, 3b en 3c geven een overzicht. Voor de vier leiderschapsstijlen werden gestandaardiseerde scores gehanteerd om de interpretatie van de resultaten te vergemakkelijken. In deze studie is er geen interesse in het hoofdeffect van de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte op het welzijn van de ondergeschikte, maar wel in het interactie-effect met leiderschapsstijl. Model 3 werd daarom opgenomen in de analyses omdat de bijdrage van het hoofdeffect van gendercompositie noodzakelijk is voor de interpretatie van het interactie-effect met leiderschapsstijl. Model 3 en 4 voegen niets extra significant toe in vergelijking met model 2 (respectievelijk, $R^2 = .233$, $R^2 = .233$ en $R^2 = .232$).

De Waldtest voor geslacht is significant (Wald = 9.560, df = 1, $p < 0.01$). Dit geeft aanleiding tot een oddsratio⁴ van .787 (BI = .676 - .916). Een OR is een schatting van hoe waarschijnlijk het is dat iets zich al voordoen. Concreet betekent dit dat

⁴ In het verdere verloop van deze masterproef wordt naar ‘oddsratio’ verwezen met de afkorting ‘OR’.

vrouwelijke doctorandi .787 keer meer geneigd zijn om welzijn te rapporteren, oftewel 1.2706 (i.e. $.787^{-1}$) keer minder geneigd welzijn te rapporteren dan mannelijke doctoraatstudenten. Kortom, in deze studie rapporteren vrouwen eerder onwelbevinden dan mannen. Over alle leeftijdscategorieën heen is de Waldtest niet significant (Wald = 5.464, df = 4, p = .243). Burgerlijke staat heeft een significante Waldtest (Wald = 5.891, p < 0.05) en een OR van 1.226 (BI = 1.040 – 1.446). Doctorandi met een partner rapporteren 1.226 keer meer welzijn dan vrijgezelle doctoraatstudenten. Transactioneel-, laissez-faire en autocratisch leiderschap hebben allen een significante Waldtest (respectievelijk, Wald = 8.278, df = 1, p < 0.01; Wald = 6.040, df = 1, p < 0.05; Wald = 9.384, df = 1, p < 0.01) en respectievelijke OR van 1.240 (BI = 1.071 – 1.436), .907 (BI = .839 - .980) en .889 (BI = .824 - .958). Hypotheses 2, 3 en 4 worden bevestigd. Transformationeel leiderschap heeft geen significante Waldtest (Wald = 3.757, df = 1, p = .053) wat aanleiding geeft tot een OR van 1.154 (BI = .998 – 1.333). We zien echter dat de Waldtest voor transformationeel leiderschap wel marginaal significant is in de verwachte richting. Hypothese 1 wordt niet bevestigd, docht wijst de weinige evidentie die er is in de verwachte richting. Wanneer we kijken naar de Waldtest van gendercompositie, dan zien we dat deze niet significant is (Wald = .485, df = 1, p = .486) en een OR heeft van .939 (BI = .786 - 1.121). De interacties tussen de vier leiderschapsstijlen en de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte zijn evenmin significant (transformationeel leiderschap: Wald = .289, df = 1, p = .591, OR = .923 (BI = .691 – 1.235); transactioneel leiderschap: Wald = .039, df = 1, p = .843, OR = 1.030 (BI = .768 – 1.382); laissez-faire leiderschap: Wald = .128, df = 1, p = .721, OR = .972 (BI = .832 – 1.136); autocratisch leiderschap: Wald = 1.040, df = 1, p = .308, OR = 1.082 (BI = .930 – 1.259)). Noch hypothese 5 noch hypothese 6 worden bevestigd.

Tabel 3a

Overzicht hiërarchische logistische regressie

Variabele	Model 0				Model 1			
	Wald	df	OR	95% BI	Wald	df	OR	95% BI
Constante	462.546***	1	2.215	(2.060 – 2.381)	77.449***	1	2.332	(1.932 – 2.817)
Geslacht	-	-	-	-	12.951***	1	.762	(.658 - .884)
Leeftijd								
≤ 24	-	-	-	-	6.396*	1	1.401	(1.079 – 1.819)
25 – 26	-	-	-	-	14.872**	4		
27 – 28	-	-	-	-	.567 ns	1	.927	(.762 – 1.129)
29 – 30	-	-	-	-	2.694 ns	1	.818	(.644 – 1.040)
> 30	-	-	-	-	1.031 ns	1	.895	(.723 – 1.108)
Burgerlijke staat	-	-	-	-	4.527*	1	1.192	(1.014 – 1.400)
Leiderschapsstijl								
Transformationeel	-	-	-	-	-	-	-	-
Transactioneel	-	-	-	-	-	-	-	-
Laissez-faire	-	-	-	-	-	-	-	-
Autocratisch	-	-	-	-	-	-	-	-
Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Leiderschapsstijl x Gendercompositie								
Transformationeel x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Transactioneel x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Laissez-faire x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Autocratisch x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Nagelkerke R ²			.182				.191	
-2 Log Likelihood			4233.058				4203.932	
Likelihood Ratio Test (df)			499.751*** (1)				29.126*** (6)	

ns = niet significant, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Tabel 3b

Vervolg overzicht hiërarchische logistische regressie

Variabele	Model 2				Model 3			
	Wald	df	OR	95% BI	Wald	df	OR	95% BI
Constante	66.959***	1	2.235	(1.843 – 2.709)	48.400***	1	2.352	(1.849 – 2.993)
Geslacht	9.560**	1	.787	(.676 - .916)	8.867**	1	.760	(.634 - .910)
Leeftijd								
≤ 24	3.127 ns	1	1.271	(.974 – 1.658)	3.131 ns	1	1.271	(.975 – 1.658)
25 – 26	5.464 ns	4			5.461 ns	4		
27 – 28	.000 ns	1	1.001	(.818 – 1.224)	.000 ns	1	1.000	(.817 – 1.222)
29 – 30	.558 ns	1	.911	(.712 – 1.164)	.549 ns	1	.911	(.713 – 1.165)
> 30	.224 ns	1	.949	(.763 – 1.180)	.226 ns	1	.948	(.763 – 1.179)
Burgerlijke staat	5.891*	1	1.226	(1.040 – 1.446)	5.999*	1	1.229	(1.042 – 1.449)
Leiderschapsstijl								
Transformationeel	3.757 ms	1	1.154	(.998 – 1.333)	3.743 ms	1	1.153	(.998 – 1.333)
Transactioneel	8.278**	1	1.240	(1.071 – 1.436)	8.355**	1	1.242	(1.072 – 1.438)
Laissez-faire	6.040*	1	.907	(.839 - .980)	6.187*	1	.906	(.838 - .979)
Autocratisch	9.384**	1	.889	(.824 - .958)	9.334**	1	.889	(.824 - .959)
Gendercompositie	-	-	-	-	.485 ns	1	.939	(.786 – 1.121)
Leiderschapsstijl x Gendercompositie								
Transformationeel x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Transactioneel x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Laissez-faire x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Autocratisch x Gendercompositie	-	-	-	-	-	-	-	-
Nagelkerke R ²			.232				.233	
-2 Log Likelihood			4078.757				4078.271	
Likelihood Ratio Test (df)			125.176*** (4)				.485 ns (1)	

ms = marginal significant $0.5 \leq p < 0.1$, ns = niet significant, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tabel 3c

Vervolg overzicht hiërarchische logistische regressie

Variabele	Model 4			
	Wald	df	OR	95% BI
Constante	49.103***	1	2.371	(1.862 – 3.019)
Geslacht	9.198**	1	.754	(.629 - .905)
Leeftijd				
≤ 24	3.131 ns	1	1.271	(.975 – 1.658)
25 – 26	5.506 ns	4		
27 – 28	.000 ns	1	1.002	(.819 – 1.225)
29 – 30	.550 ns	1	.911	(.713 – 1.165)
> 30	.252 ns	1	.946	(.760 – 1.176)
Burgerlijke staat	6.178*	1	1.233	(1.045 – 1.454)
Leiderschapsstijl				
Transformationeel	2.809 ns	1	1.204	(.969 – 1.496)
Transactioneel	3.199 ns	1	1.220	(.981 – 1.518)
Laissez-faire	2.018 ns	1	.920	(.820 – 1.032)
Autocratisch	7.796**	1	.853	(.762 - .954)
Gendercompositie	.677 ns	1	.928	(.776 – 1.109)
Leiderschapsstijl x Gendercompositie				
Transformationeel x Gendercompositie	.289 ns	1	.923	(.691 – 1.235)
Transactioneel x Gendercompositie	.039 ns	1	1.030	(.768 – 1.382)
Laissez-faire x Gendercompositie	.128 ns	1	.972	(.832 – 1.136)
Autocratisch x Gendercompositie	1.040 ns	1	1.082	(.930 – 1.259)
Nagelkerke R ²			.233	
-2 Log Likelihood			4077.223	
Likelihood Ratio Test (df)			1.533 ns (4)	

ns = niet significant, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Discussie

Interpretatie van de resultaten

In overeenstemming met eerder vermeld onderzoek van Levecque (2006) en het Wetenschappelijk Instituut voor Volksgezondheid (2008) zien we dat het geslacht van de ondergeschikte significant samenhangt met het welzijn van de ondergeschikte; vrouwelijke doctoraatstudenten rapporteren eerder onwelzijn dan mannelijke doctorandi. Leeftijd van de ondergeschikte hangt dan weer niet significant samen met welzijn wat betekent dat leeftijd bij doctoraatstudenten geen invloed heeft op hoe goed of slecht ze zich in hun vel voelen. Dit werd ook bevonden door Levecque (2006). Burgerlijke staat vertoont wel een significante relatie met het welzijn van de ondergeschikte wat erop neer komt dat doctoraatstudenten met een partner eerder welzijn rapporteren dan vrijgezelle doctorandi. Ook deze bevinding is in lijn met wat Levecque (2006) vond.

Voor drie van de vier leiderschapsstijlen werd een significante relatie gevonden met het welzijn van de ondergeschikte, namelijk transactioneel-, laissez-faire- en autocratisch leiderschap. Voor het bevestigen van de hypothese dat transformationeel leiderschap positief samenhangt met welzijn is er slechts weinig evidentie, doch wijst de evidentie die er wel is in de verwachte richting. Dit is in lijn met wat eerder onderzoek reeds aantoonde (zie literatuurstudie). Hoe doctorandi zich voelen, wordt onder meer beïnvloedt door de leiderschapsstijl die hun leidinggevende hanteert. Zo zullen doctoraatstudenten met een transformationele- of transactionele leider eerder welzijn rapporteren, terwijl doctorandi wiens leidinggevende er een laissez-faire- of autocratische leiderschapsstijl op nahoudt eerder onwelbevinden zullen rapporteren. Hypotheses 2 tot en met 4 worden bevestigd. Hypothese 1 wordt niet bevestigd, maar is wel marginaal positief significant.

Ook al zijn we in deze studie niet meteen geïnteresseerd in het hoofdeffect van de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte op het welzijn van de ondergeschikte, dit werd wel mee opgenomen in de analyses. We zien dat dit hoofdeffect niet significant is. Dit suggereert dat het geslacht van de leidinggevende en ondergeschikte geen invloed heeft op het welzijn van de ondergeschikte. Het interactie-effect met de vier leiderschapsstijlen - waar we wél in geïnteresseerd zijn - is eveneens

niet significant. Dit geeft evidentie voor de aanname dat het geslacht van de leidinggevende en de ondergeschikte geen invloed heeft op de sterkte van het effect van leiderschapsstijl op het welzijn van de ondergeschikte. Met andere woorden wordt de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn niet veranderd door de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte. Noch hypothese 5 noch hypothese 6 gaan op.

Praktische en theoretische implicaties

Dat er geen significant interactie-effect gevonden werd van leiderschapsstijl en gendercompositie - en eveneens geen significant hoofdeffect van gendercompositie -, is een opluchting voor de praktijk. De resultaten suggereren immers dat bij het hanteren van een bepaalde leiderschapsstijl leidinggevend er geen rekening mee hoeven te houden dat ook hun geslacht mee een beïnvloedende factor is op het welzijn van hun medewerkers. Dit is immers iets waar geen mouw aan gepast kan worden. Deze resultaten sluiten echter niet uit dat er mogelijke andere variabelen de effectiviteit van de gehanteerde leiderschapsstijl mee bepalen. Hoe dan ook is wel bevestigd dat de leiderschapsstijl die de leidinggevende hanteert een significante invloed heeft op het welzijn van zijn ondergeschikte. Het is aangewezen een transactionele leiderschapsstijl te hanteren, daar we hier een positieve invloed van zien op het welzijn van de ondergeschikte. Een combinatie met transformationeel leiderschap is evenwel ook mogelijk. De twee hangen immers sterk samen.

Op basis van eerder vernoemde sociale identiteitstheorie (Ashfort & Mael, 1989), similariteit-attractieparadigma (Byrne, 1971), homofilieprincipe (McPherson, 2001) en similariteits- en dissimilariteitshypothese (Schieman & McMullen, 2008) werd hypothese 5 vooropgesteld. Hypothese 5 bleek echter niet significant. Deze vier theoretische veronderstellingen kunnen niet als verklaring ingeroepen worden voor de bevinding dat gendergelijkheid geen invloed heeft op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn. Ze ondersteunen immers het idee dat gendergelijkheid bij verticale tweeenheden wél leidt tot een optimaler welzijn van de ondergeschikte. Schieman en McMullen (2008) toonden echter zelf ook al aan dat de similariteitshypothese niet altijd opgaat. De rolcongruentietheorie werd ingeroepen als verklaring (Schieman & McMullen, 2008). Daarbij kan de sociale identiteitstheorie eveneens ingeroepen worden

om te veronderstellen dat geslachtsongelijkheid mogelijk wel een effect heeft op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn, namelijk zodanig dat het welzijn van de ondergeschikte optimaler zal zijn bij geslachtsongelijkheid (zie bv Ellemers et al., 2003). Op basis hiervan werd hypothese 6 vooropgesteld. Die was echter eveneens niet significant. Noch geslachtsgelijkheid noch geslachtsongelijkheid hadden een effect op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn. Bovengenoemde theorieën schieten allen tekort om dit te kunnen verklaren.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Voor deze studie werd gebruik gemaakt van een cross-sectioneel design. Om echter uitspraken te kunnen doen over oorzaak-gevolg is het van belang een longitudinale studie uit te voeren. Alleen dan kan je dichter bij de causale conclusie komen dat leiderschapsstijl een beïnvloedende factor is op welzijn. Nu kan in principe enkel gesproken worden van een samenhang.

Eerder vermeld onderzoek van Levecque (2006) toont aan dat mensen die een woning huren meer angstige en depressieve klachten rapporteren. Doch werd huiseigendom niet bevraagd in deze studie en aldus niet opgenomen als controlevariabele. Urbanisatiegraad werd evenmin bevraagd en opgenomen als controlevariabele, terwijl eerder genoemd onderzoek van het Wetenschappelijk Instituut voor Volksgezondheid (2008) laat zien dat vitaliteitsscores hoger liggen in halfstedelijke gebieden dan in stedelijke en landelijke gebieden en dat depressieve en angstige klachten vaker worden gerapporteerd in stedelijke dan in halfstedelijke gebieden. Angstproblemen komen ook vaker voor in landelijke gebieden (WIV, 2008). Toekomstig onderzoek zou deze zaken wel kunnen bevragen en opnemen als controlevariabelen.

De resultaten van deze studie zijn gebaseerd op de antwoorden van een representatieve steekproef van doctorandi in Vlaanderen. Omwille van de homogeniteit van deze steekproef is de externe validiteit van de resultaten beperkt. Toekomstig onderzoek bij een heterogene steekproef bestaande uit tewerkgestelden uit meerdere sectoren moet uitwijzen of de resultaten van deze studie kunnen gegeneraliseerd worden naar de bredere populatie van België. Daarbij beschrijft Antonakis (2003) dat het effect

van leiderschapsstijl contextafhankelijk is en wat in de ene context - waaronder onder andere organisatietype verstaan wordt - effectief is, dat niet is in een andere context. Het is dus interessant om deze studie ook uit te voeren bij andere populaties.

In deze studie wordt welzijn gedefinieerd als de afwezigheid van psychische problemen zoals angst en depressie; er is met andere woorden sprake van een negatieve definiëring van welzijn. Toekomstig onderzoek kan nagaan wat de implicaties zijn bij het gebruik van een positieve definiëring van welzijn. Massé en collega's (1998) en Banks en collega's (1980) schreven immers dat mentale gezondheid benaderd kan worden vanuit twee invalshoeken, namelijk als de afwezigheid van mentale stoornissen of negatieve symptomen ofwel als de aanwezigheid van positieve symptomen.

Eerder werd beschreven dat transformationeel-, transactioneel- en laissez-faire leiderschap uit meerdere onderdelen bestaan (zie literatuurstudie). Zo bestaat transformationeel leiderschap uit de kenmerken 'charisma', 'intellectuele stimulatie', 'inspirationale motivatie' en 'individuele consideratie' (zie bv. Antonakis et al., 2003; Bass, 1990; Hamstra et al., 2014). Transactioneel leiderschap bestaat uit 'contingent reward', 'management by exception active' en 'management by exception passive' (zie bv. Bass, 1990; Hamstra et al. 2014; Hinkin & Schriesheim, 2008b). Laissez-faire leiderschap tot slot bestaat uit twee onderdelen, namelijk 'punishment omission' en 'reward omission' (zie bv. Hinkin & Schriesheim, 2008b). In deze studie werd echter enkel gekeken naar deze leiderschapsstijlen als een geheel van kenmerken en hoe de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte de samenhang ervan met het welzijn van de ondergeschikte beïnvloedt. Het kan echter interessant zijn om bij vervolgonderzoek te kijken naar de aparte onderdelen van elke leiderschapsstijl en hoe gendercompositie de samenhang tussen het betreffende onderdeel en welzijn beïnvloedt. Mogelijk worden er dan wel significante interactie-effecten gevonden.

Naar aanleiding van de sociale identiteitstheorie (Ashfort & Mael, 1989), het similariteit-attractieparadigma (Byrne, 1971), het homofilie principe (McPherson et al., 2001) en de similariteits- en dissimilariteitshypothese (Schieman & McMullen, 2008) werd ervoor gekozen om te kijken wat de invloed is van de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte op de relatie tussen leiderschapsstijl en het welzijn van de ondergeschikte. Maar wat is het effect van bijvoorbeeld de rascompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte? Het is interessant om hier toekomstig

onderzoek naar te verrichten. We zien immers dat personen van allochtone afkomst steevast een lager welzijn rapporteren (Levecque et al., 2009; Levecque, Lodewyckx, & Vranken, 2007).

In deze studie werd gekeken naar de invloed van leiderschapsstijl op welzijn en de invloed van gendergelijkheid of –ongelijkheid van de dyade leidinggevende-ondergeschikte op de relatie tussen leiderschapsstijl en het welzijn van de ondergeschikte, zonder te differentiëren tussen geslachten. Vervolgonderzoek zou een stratificatie kunnen maken tussen mannelijke en vrouwelijke ondergeschikten. Zo kan de invloed van leiderschapsstijl op welzijn en de invloed van gendercompositie op de relatie tussen leiderschapsstijl en welzijn met elkaar vergeleken worden.

Conclusie

Deze studie beoogt de huidige literatuur omtrent de relatie tussen leiderschap en het welzijn van de ondergeschikte aan te vullen. Er werd gekeken naar het modererende effect van de gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte. Vier leiderschapsstijlen werden in beschouwing genomen, namelijk transformationeel-transactioneel-, laissez-faire- en autocratisch leiderschap. In lijn met reeds bestaande literatuur (zie literatuurstudie) werd een significant positieve relatie gevonden tussen transactioneel leiderschap en welzijn en een significant negatieve relatie tussen laissez-faire leiderschap en welzijn, en tussen autocratisch leiderschap en welzijn. Voor de hypothese dat transformationeel leiderschap positief samenhangt met het welzijn van de ondergeschikte werd weinig evidentie gevonden. De evidentie die er wel is, wijst echter in de verwachte richting, namelijk een positieve samenhang. De gendercompositie van de dyade leidinggevende-ondergeschikte bleek geen significante invloed te hebben op de relatie tussen leiderschapsstijl en het welzijn van de ondergeschikte. De resultaten lijken te suggereren dat leidinggevers bij het leiding geven geen rekening hoeven te houden met de mogelijke effecten van hun geslacht in combinatie met dat van hun ondergeschikte op het welzijn van hun ondergeschikte. Andere factoren zoals de specifieke leiderschapsstijl die ze hanteren zijn wel van belang.

Appendix

Tabel 4
Percentage missing data per item van de GHQ-12

Item	% missing data
Concentratie op bezigheden	3.0%
Slaaptekort door zorgen	3.0%
Gevoel zinvol bezig te zijn	3.1%
In staat om beslissingen te nemen	3.6%
Gevoel voortdurend onder druk te staan	3.6%
Moeilijkheden niet de baas kunnen	4.1%
Plezier kunnen beleven aan gewone dagdagelijkse bezigheden	3.6%
Problemen onder ogen kunnen zien	4.1%
Zich ongelukkig en neerslachtig voelen	3.7%
Vertrouwen in zichzelf kwijtgeraakt	4.0%
Zichzelf als een waardeloos iemand beschouwen	3.8%
Zich redelijk gelukkig voelen	4.3%

Tabel 5
Aantal personen dat een bepaalde hoeveelheid items heeft ingevuld van de GHQ-12

Aantal items	Frequentie	% personen ingevuld
.00	3279	89.6%
1.00	245	6.7%
2.00	18	0.5%
3.00	3	0.1%
4.00	1	0.0%
5.00	2	0.1%
7.00	2	0.1%
8.00	2	0.1%
9.00	1	0.0%
10.00	2	0.1%
11.00	3	0.1%
12.00	101	2.8%
Totaal	3659	100%

De GHQ-12 schaal is zeer goed ingevuld geweest. Slechts 2.8% van de doctorandi heeft niets ingevuld, terwijl 89.6% alles heeft ingevuld. We tolereren voor één missing item en komen zo op 96.3% oftewel 3524 van de doctoraatsstudenten die de vragenlijst volledig ingevuld hebben.

Tabel 6
Independent samples t-test

		Levene's test of equality of variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std.Error Difference	95% CI	
									Lower	Upper
Transformationeel leiderschap	Equal Variances assumed	.503	.478	1.730	3519	.084	.28007	.16188	-.03733	.59746
	Equal Variances not assumed			1.997	51.995	.051	.28007	.14023	-.00133	.56146
Transactioneel leiderschap	Equal Variances assumed	.155	.694	1.616	3514	.106	.28761	.17796	-.06132	.63653
	Equal Variances not assumed			1.782	48.604	.081	.28761	.16138	-.03677	.61198
Laissez-faire leiderschap	Equal Variances assumed	7.426	.006	-1.034	3482	.301	-.20290	.19619	-.58756	.18175
	Equal Variances not assumed			-1.477	42.005	.147	-.20290	.13734	-.48006	.07426
Autocratisch leiderschap	Equal Variances assumed	8.124	.004	-.555	3490	.579	-.09690	.17447	-.43898	.24518
	Equal Variances not assumed			-.733	40.612	.468	-.09690	.13219	-.36393	.17013

Tabel 7
 χ^2 Tests Geslacht

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson χ^2	4.601	1	.032		
Continuity Correction	4.233	1	.040		
Likelihood Ratio	4.604	1	.032		
Fisher's Exact Test				.035	.020
Linear-by-Linear Association	4.600	1	.032		
N of Valid Cases	3649				

Tabel 8
 χ^2 Test Gendercompositie

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson χ^2	1.746	1	.186		
Continuity Correction	1.521	1	.217		
Likelihood Ratio	1.761	1	.184		
Fisher's Exact Test				.218	.108
Linear-by-Linear Association	1.746	1	.186		
N of Valid Cases	3659				

Referenties

- Abu Bakar, H., & McCann, R. M. (2014). Matters of demographic similarity and dissimilarity in supervisor-subordinate relationships and workplace attitudes. *International Journal of Intercultural Relations*, *41*, 1-16. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.04.004
- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant Validity of Measures of Job-Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *65*, 185-196. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.x
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, *14*(3), 261-295. doi:10.1016/s1048-9843(03)00030-4
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 193-203. doi:10.1037/1076-8998.12.3.193
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39. doi:10.2307/258189
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. 3rd edition, Manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques: In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership: Theory and research perspectives and directions. San Diego, CA: Academic Press.
- Banks, M. H., Clegg, C. W., Jackson, P. R., Kemp, N. J., Stafford, E. M., & Wall, T. D. (1980). The Use of the General Health Questionnaire as an Indicator of Mental-Health in Occupational Studies. *Journal of Occupational Psychology*, *53*(3), 187-194. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00024.x
- Bark, A. S. H., Escartin, J., & van Dick, R. (2014). Gender and Leadership in Spain: a Systematic Review of Some Key Aspects. *Sex Roles*, *70*(11-12), 522-537. doi:10.1007/s11199-014-0375-7
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership - Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, *45*(1), 5-34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x

- Biron, C., Brun, J. P., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 30(4), 511-522.
- Brunes, A., Gudmundsdottir, S. L., & Augestad, L. B. (2015). Gender-specific associations between leisure-time physical activity and symptoms of anxiety: the HUNT study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50(3), 419-427. doi:10.1007/s00127-014-0915-z
- Cano, A., Sprafkin, R.P., Scaturro, D.J., Lantinga, L.J., Fiese, B.H., & Brand, F. (2001). Mental Health Screening in Primary Care: A Comparison of 3 Brief Measures of Psychological Distress. *Primary Care Companion Journal of Clinical Psychiatry*, 3 (5), 206-210. doi.org/10.4088/pcc.v03n0503
- Conley, S., & You, S. (2014). Role stress revisited Job structuring antecedents, work outcomes, and moderating effects of locus of control. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 184-206. doi:10.1177/1741143213499264
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. F. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93. doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.005
- De Cremer, D. (2007). Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385-1404. doi:10.1111/j.1559-1816.2007.00217.x
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and Locus of Control as Moderators of the Relationships of Charismatic and Autocratic Leadership With Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058-1067. doi:10.1037/a0016253
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-381.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865. doi:10.1002/job.344
- 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. doi:10.1037/a0024903
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1984). The Independence of Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 1105-1117. doi:10.1037//0022-3514.47.5.1105
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797. doi:10.1111/0022-4537.00241

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and Laissez-Faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, *129*(4), 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Ellemers, N., Wilke, H., & Vanknippenberg, A. (1993). Effects of the Legitimacy of Low Group or Individual Status on Individual and Collective Status-Enhancement Strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*(5), 766-778. doi:10.1037/0022-3514.64.5.766
- Ely, R. J. (1994). The Effects of Organizational Demography and Social Identity on Relationships among Professional Women. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 203-238. doi:10.2307/2393234
- Ely, R. J. (1995). The Power in Demography - Womens Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 589-634. doi:10.2307/256740
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, *7*(3), 295-316. doi:10.1177/1742715011407387
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(4), 436-449. doi:10.1080/1359432x.2012.665605
- Garcia, M. F., Posthuma, R. A., & Colella, A. (2008). Fit perceptions in the employment interview; The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 173-189. doi:10.1348/096317907x238708
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(6), 803-812. doi:10.1002/job.201
- Gavin, J. F., & Kelley, R. E. (1978). Psychological Climate and Reported Well-Being of Underground Miners - Exploratory Study. *Human Relations*, *31*(7), 567-581. doi:10.1177/001872677803100701
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, *18*(3), 255-266. doi:10.1080/02678370412331317499
- Goldberg, C. B. (2005). Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions - Are we missing something? *Group & Organization Management*, *30*(6), 597-624. doi:10.1177/1059601104267661
- Goldberg, D. P. (1972). The detection of psychiatric illness by questionnaire. London: Oxford University Press.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The Effect of Sex Similarity on Recruiters Evaluations of Actual Applicants - A Test of the Similarity-Attraction Paradigm. *Personnel Psychology*, *48*(1), 85-98. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01747.x
- Gregersen, S., Vincent-Hoper, S., & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, *28*(1-2), 117-138. doi:10.1688/ZfP-2014-01-Gregersen

- Haile, G. A. (2012). Unhappy working with men? Workplace gender diversity and job-related well-being in Britain. *Labour Economics*, *19*(3), 329-350. doi:10.1016/j.labeco.2012.02.002
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, *29*(3), 413-425. doi:10.1007/s10869-013-9322-9
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008a). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, *19*(5), 501-513. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.001
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008b). An Examination of "Nonleadership": From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1234-1248. doi:10.1037/a0012875
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 129-144. doi:10.1016/s1048-9843(99)00015-6
- Huppert, F. A., & Whittington, J. E. (2003). Evidence for the independence of positive and negative well-being: Implications for quality of life assessment. *British Journal of Health Psychology*, *8*, 107-122. doi:10.1348/135910703762879246
- Ilfeld, F. W. (1976). Further Validation of a Psychiatric Symptom Index in a Normal Population. *Psychological Reports*, *39*(3), 1215-1228. doi.org/10.2466/pr0.1976.39.3f.1215
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role-Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36*(1), 16-78. doi:10.1016/0749-5978(85)90020-2
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, *26*(1), 39-55. doi:10.1080/02678373.2012.660774
- Kim, Y. J., Cho, M. J., Park, S., Hong, J. P., Sohn, J. H., Bae, J. N., . . . Park, J. I. (2013). The 12-Item General Health Questionnaire as an Effective Mental Health Screening Tool for General Korean Adult Population. *Psychiatry Investigation*, *10*(4), 352-358. doi:10.4306/pi.2013.10.4.352
- Levecque, K. (2006). Generalized anxiety and depression in the general population: Risk factors according to the Belgian Health Interview Survey 2001. *Depression and Anxiety*, *23*(8), 509-511. doi:10.1002/da.20196
- Levecque, K., Lodewyckx, I., & Bracke, P. (2009). Psychological distress, depression and generalised anxiety in Turkish and Moroccan immigrants in Belgium. *Social*

- Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 44(3), 188-197. doi:10.1007/s00127-008-0431-0
- Levecque, K., Lodewyckx, I., & Vranken, J. (2007). Depression and generalised anxiety in the general population in Belgium: A comparison between native and immigrant groups. *Journal of Affective Disorders*, 97(1-3), 229-239. doi:10.1016/j.jad.2006.06.022
- Liu, J. Y., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 59(3), 454-479. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x
- Loi, R., & Ngo, H. Y. (2009). Work outcomes of relational demography in Chinese vertical dyads. *International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1704-1719. doi:10.1080/09585190903087057
- Lord, R. G. (1977). Functional Leadership-Behavior - Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 114-133. doi:10.2307/2391749
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203. doi:10.1006/obhd.1999.2832
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi:10.1016/s1048-9843(96)90027-2
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.010
- Maccoby, E. E. (1990). Gender en Relationships - A Developmental Account. *American Psychologist*, 45(4), 513-520. doi:10.1037//0003-066x.45.4.513
- Masse, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Belair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45(1-3), 475-504. doi:10.1023/a:1006992032387
- McIntyre, S., Moberg, D. J., & Posner, B. Z. (1980). Preferential Treatment in Preselection Decisions According to Sex and Race. *Academy of Management Journal*, 23(4), 738-749. doi:10.2307/255560
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415
- Mitchel, J. O. (1981). The Effect of Intentions, Tenure, Personal, and Organizational Variable on Managerial Turnover. *Academy of Management Journal*, 24(4), 742-751. doi:10.2307/256173
- Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The Case for Directive Leadership. *Academy of Management Executive (08963789)*, 1(4), 301-311. doi:10.5465/AME.1987.4275646
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and

- psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1), 16-32. doi:10.1080/02678370801979430
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Akerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., . . . Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 39(3), 267-281. doi:10.3233/wor-2011-1175
- Pan, Z., Lu, Y. B., & Gupta, S. (2014). How heterogeneous community engage newcomers? The effect of community diversity on newcomers' perception of inclusion: An empirical study in social media service. *Computers in Human Behavior*, 39, 100-111. doi:10.1016/j.chb.2014.05.034
- Peccei, R., & Lee, H. J. (2005). The impact of gender similarity on employee satisfaction at work: A review and re-evaluation. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1571-1592. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00557.x
- Piccinelli, M., & Wilkinson, G. (2000). Gender differences in depression - Critical review. *British Journal of Psychiatry*, 177, 486-492. doi:10.1192/bjp.177.6.486
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The preference to work for a man or a woman: A matter of sex and gender? *Journal of Vocational Behavior*, 86, 28-37. doi:10.1016/j.jvb.2014.10.002
- Ridgeway, C. L., Li, Y. E., Erickson, K. G., Backor, K., & Tinkler, J. E. (2009). How Easily Does a Social Difference Become a Status Distinction? *Gender Matters. American Sociological Review*, 74(1), 44-62. doi.org/10.1177/000312240907400103
- Rocha, K. B., Perez, K., Rodriguez-Sanz, M., Borrell, C., & Obiols, J. E. (2011). Psychometric properties and normative values of General Health Questionnaire (GHQ-12) in Spanish population. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 11(1), 125-139.
- Romppel, M., Braehler, E., Roth, M., & Glaesmer, H. (2013). What is the General Health Questionnaire-12 assessing? Dimensionality and psychometric properties of the General Health Questionnaire-12 in a large scale German population sample. *Comprehensive Psychiatry*, 54(4), 406-413. doi:10.1016/j.comppsy.2012.10.010
- Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(3), 367-390. doi:10.1688/ZfP-2014-03-Rowold
- Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178. doi:10.1037/h0077714
- Schieman, S., & McMullen, T. (2008). Relational demography in the workplace and health: An analysis of gender and the subordinate-superordinate role-set. *Journal of Health and Social Behavior*, 49(3), 286-300.
- Schreuder, J. A. H., Roelen, C. A. M., Van Zweeden, N. F., Jongsma, D., Van der Klink, J. J. L., & Groothoff, J. W. (2011). Leadership effectiveness and recorded sickness absence among nursing staff: a cross-sectional pilot study. *Journal of Nursing Management*, 19(5), 585-595. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01198.x
- Schreuder, J. A. H., Roelen, C. A. M., van Zweeden, N. F., Jongsma, D., van der Klink, J. J. L., & Groothoff, J. W. (2011). Leadership styles of nurse managers and registered sickness absence among their nursing staff. *Health Care Management Review*, 36(1), 58-66. doi:10.1097/HMR.0b013e3181edd96b

- Seltzer, J., & Numerof, R. E. (1988). Supervisory Leadership and Subordinate Burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2), 439-446. doi:10.2307/256559
- Shamir, B. (1995). Social Distance and Charisma - Theoretical Notes and an Exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47. doi:10.1016/1048-9843(95)90003-9
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership - A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. doi:10.1287/orsc.4.4.577
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. doi:10.1037/1076-8998.12.1.80
- Skogstad, A., Hetland, J., Glaso, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work and Stress*, 28(4), 323-341. doi:10.1080/02678373.2014.957362
- Tait, R. J., French, D. J., & Hulse, G. K. (2003). Validity and psychometric properties of the General Health Questionnaire-12 in young Australian adolescents. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 37(3), 374-381. doi:10.1046/j.1440-1614.2003.01133.x
- Thielgen, M. M., Krumm, S., Rauschenbach, C., & Hertel, G. (2015). Older but wiser: Age moderates congruency effects between implicit and explicit motives on job satisfaction. *Motivation and Emotion*, 39(2), 182-200. doi:10.1007/s11031-014-9448-8
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects - The Importance Of Relational Demography In Superior-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423. doi:10.2307/256368
- Van De Vliert, E. (2006). Autocratic leadership around the globe - Do climate and wealth drive leadership culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59. doi:10.1177/0022022105282294
- Van Vugt, M., Jenson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13. doi:10.1016/s0022-1031(03)00061-1
- van Woerkom, M., & de Reuver, R. S. M. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2013-2029. doi:10.1080/09585190903175589
- Vinkenburgh, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.003

- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A Meta-analysis of Age-Differences in Job-Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33-38. doi:10.1037//0021-9010.71.1.33
- Waller, D. J., Smith, S. R., & Warnock, J. T. (1989). Situational Theory of Leadership. *American Journal of Hospital Pharmacy*, 46(11), 2336-2341.
- WIV-Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid 2008, Gezondheidsenquête Door Middel Van Vragenlijsten-België 2008, Mentale Gezondheid 481-653. Ministerie van Volksgezondheid, Brussel.
- Xue, Y. (2015). Racial and ethnic minority nurses' job satisfaction in the US. *International Journal of Nursing Studies*, 52(1), 280-287. doi:10.1016/j.ijnurstu.2014.10.007
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M., & Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1-2), 24-51. doi:10.1688/ZfP-2014-01-Zwingmann