

Bevlogen in Balans:
Ondersteunend leiderschapsgedrag in relatie tot prestatie, ambitie en carrièretevredenheid
Tessa Coffeng (4012682)
Universiteit Utrecht

Master Sociale en Organisationspsychologie 2015/2016

Dr. Elianne F. van Steenbergen

16 juni 2016

Woorden: 8.163

Samenvatting

Uit eerder onderzoek is gebleken dat het vinden van een balans in het combineren van werk en privé voor veel vrouwen meespeelt in het nemen van carrièrebeslissingen. Daarom lijkt het relevant om te onderzoeken in hoeverre ondersteuning van de werk-privé balans de carrièreontwikkeling van medewerkers, in het bijzonder van vrouwen, stimuleert. Het huidige onderzoek heeft onderzocht of 'leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert' (ondersteunend leiderschapsgedrag) gerelateerd is aan prestatie, ambitie en carrièretevredenheid, gemedieerd door werk-privé balans en bevlogenheid. Om dit na te gaan is een internetvragenlijst uitgezet onder medewerkers van een grote belangenorganisatie in Nederland ($n = 278$). Consistent met de verwachting is ten eerste gebleken dat de relaties tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie, ambitie en carrièretevredenheid gemedieerd worden door werk-privé balans. Hierbij bleek werk-privé conflict vooral gerelateerd aan prestatie en werk-privé verrijking vooral gerelateerd aan de carrière-uitkomsten. Ten tweede is de verwachting bevestigd dat de relaties tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie, ambitie en carrièretevredenheid gemedieerd worden door bevlogenheid. Verder is gebleken dat de relaties sterker waren wanneer gemedieerd door bevlogenheid, dan wanneer gemedieerd door werk-privé balans. Ten slotte, om als organisatie de prestatie en carrièreontwikkeling van medewerkers te bevorderen, wordt aangeraden om leidinggevend te stimuleren in het vertonen van ondersteunend leiderschapsgedrag.

Sleutelwoorden: leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert, werk-privé balans, bevlogenheid, prestatie, ambitie, carrièretevredenheid

Abstract

Previous research has demonstrated that for many women, finding balance in combining work and family is related to their career decisions. Therefore, it seems relevant to examine to what extent supporting work-family balance promotes the career development of employees, particularly women. The current study examined whether ‘family supportive supervisor behaviors’ (FSSB) relate to performance, ambition and career satisfaction, mediated by work-family balance and work engagement. In order to investigate this, an online questionnaire was conducted among employees of a large advocacy organization in the Netherlands ($n = 278$). Firstly, it was found that the relationships between FSSB and performance, ambition and career satisfaction were mediated by work-family balance, as was hypothesized. Work-family conflict proved to be mainly related to performance and work-family enrichment was found to be mainly related to career outcomes. Secondly, the hypothesis that the relationships between FSSB and performance, ambition and career satisfaction are mediated by work engagement were confirmed as well. Moreover, the relationships were found to be stronger when mediated by work engagement, than when mediated by work-family balance. Hence, to boost performance and career development of employees, organizations are recommended to encourage supervisors in displaying FSSB.

Keywords: family supportive supervisor behaviors, FSSB, work-family balance, work engagement, performance, ambition, career satisfaction

Bevlogen in Balans: Ondersteunend leiderschapsgedrag in relatie tot prestatie, ambitie en carrièretevredenheid

Hoewel het aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt en in het hoger onderwijs fors is toegenomen, wordt deze trend vooralsnog niet weerspiegeld op bestuursniveau binnen het Nederlandse bedrijfsleven (Sociaal Cultureel Planbureau, 2014). Uit een steekproef van 2000 grote bedrijven blijkt dat gemiddeld tien procent van de bestuursfuncties wordt vervuld door een vrouw (Pouwels, & Henderikse, 2015). Het wettelijk streefcijfer van 30 procent, dat sinds 2013 van kracht is, lijkt dus nog weinig succesvol. Hoewel er meerdere verklaringen zijn voor de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies (Ellemers, 2014), blijkt dat het goed kunnen combineren van werk en privé voor veel vrouwen meespeelt in het nemen van carrièrebeslissingen (Greenhaus, & Powell, 2012; Van Vianen, & Fischer, 2002). Daarom lijkt het relevant om te onderzoeken in hoeverre ondersteuning van de werk-privé balans de carrièreontwikkeling van medewerkers, in het bijzonder van vrouwen, bevordert.

Hoewel de meeste organisaties ondersteuning bieden door middel van een scala aan werk-privé regelingen, zoals zorgverlof en flexibel werken, blijkt het belangrijker dat medewerkers een organisatiecultuur ervaren die de werk-privé balans ondersteunt (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Direct leidinggevendenden spelen een sleutelrol in het creëren van een ondersteunende organisatiecultuur (Coffeng, & Yerkes, 2015; Thompson, et al., 1999). Zo kunnen zij de werk-privé balans van medewerkers bevorderen door het gebruik van werk-privé regelingen te stimuleren, maar ook door andere ondersteuning te bieden wanneer er weinig regelingen beschikbaar zijn (Straub, 2012). In zijn totaliteit wordt dit ook wel ‘leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert’ genoemd (*Family Supportive Supervisor Behaviors*; Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009). Dit leiderschapsgedrag bestaat uit emotionele en instrumentele steun, rolmodelgedrag en creatief werk-privé management. Deze specifieke ondersteuning is gerelateerd aan een betere werk-privé balans, die wordt bereikt wanneer medewerkers zowel op het werk als thuis tevreden zijn en goed functioneren (Greenhaus, & Allen, 2011). Volgens Frone (2003) ontstaat een goede werk-privé balans door het tegelijkertijd ervaren van veel werk-privé verrijking en weinig werk-privé conflict. Beide begrippen gaan over het combineren van rollen, waarbij wordt gesteld dat de werkrol en familierol elkaar respectievelijk positief of negatief beïnvloeden (Marks, 1977).

Interessant is dat ‘ondersteunend leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert’ in verband staat met een hogere mate van bevlogenheid (Matthews, Mills, Trout, & English, 2014). Onder bevlogenheid wordt verstaan dat medewerkers vol energie en

toewijding aan het werk zijn en in hun werk opgaan (Schaufeli, & Bakker, 2004). Bevlogen medewerkers zijn creatiever en productiever en willen meer uit hun werk halen (Bakker, & Demerouti, 2008). Dit lijkt te suggereren dat medewerkers zich meer inspinnen voor de organisatie of leidinggevende, wanneer zij zich gesteund voelen door hun leidinggevende in het combineren van werk en privé (Blau, 1964). Zo is uit onderzoek gebleken dat ‘leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert’ gerelateerd is aan een verbeterde prestatie via werk-privé balans en bevlogenheid (Ode-Dusseau, Britt, & Greene-Shortridge, 2012; Rofcanin, Las Heras, & Bakker, 2016). In het huidige onderzoek wordt prestatie opgevat als het goed volbrengen van de taken op het werk (Williams, & Anderson, 1991).

Daarnaast lijkt het waarschijnlijk dat ondersteuning van de werk-privé balans gerelateerd is aan ambitie en carrièretevredenheid, hoewel dit voor zover bekend nog niet is onderzocht. Wanneer medewerkers ondersteund worden in het combineren van werk en privé, verkrijgen zij mogelijk meer tijd en energie om te besteden aan hun carrière. Zo kan dit de ambitie en de carrièretevredenheid van medewerkers, in het bijzonder van vrouwen, mogelijk versterken. Volgens Judge en Kammeyer-Mueller (2012) wordt ambitie in wetenschappelijk onderzoek doorgaans gedefinieerd als het streven naar promotie of een hoger salaris. Zijzelf definiëren ambitie in meer algemene zin, als een continu streven naar doelen tijdens de carrière (Judge, & Kammeyer-Mueller, 2012). Medewerkers kunnen namelijk verschillende carrièredoelen nastreven, waaronder doorgroeien naar een hogere functie, maar ook het vinden van uitdaging en zelfontplooiing (Dijkers, Van Engen, & Vinkenburg, 2010). Naast het in kaart brengen van de carrièredoelen van medewerkers, is het interessant om te onderzoeken in hoeverre medewerkers tevreden zijn met het bereiken van deze carrièredoelen. Dit wordt carrièretevredenheid genoemd, ook wel subjectief carrièresucces (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). Dat een medewerker een bepaalde ambitie heeft, hoeft namelijk nog niet te betekenen dat diegene succes behaalt in het bereiken van de gestelde doelen.

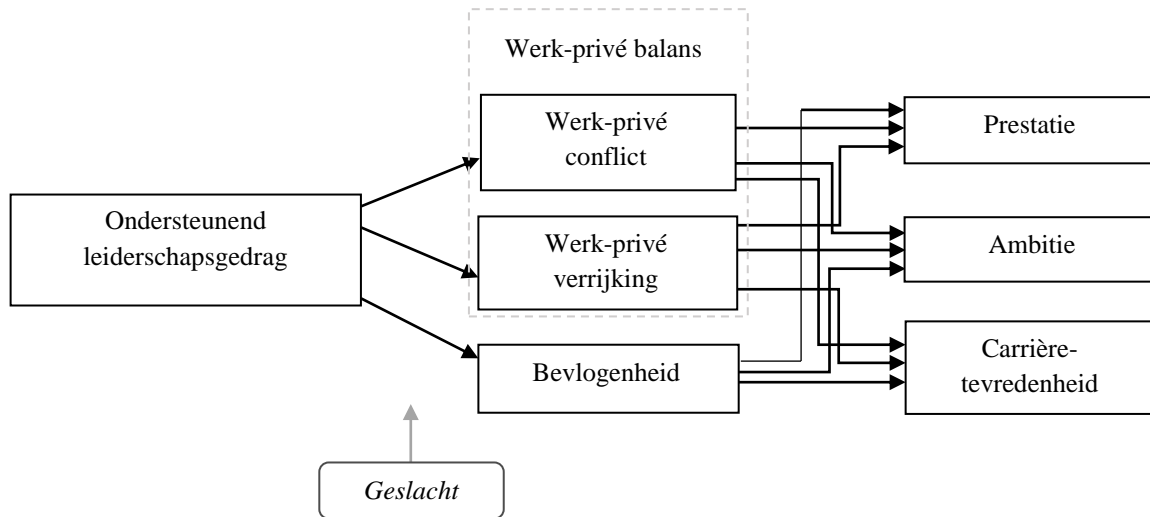
Het doel van het huidige onderzoek is om na te gaan of ‘leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert’ gerelateerd is aan prestatie, ambitie en carrièretevredenheid van medewerkers, gemedieerd door werk-privé balans en bevlogenheid. Daarnaast wordt onderzocht of deze relaties verschillen voor mannen en vrouwen, omdat de carrièreontwikkeling van vrouwen mogelijk gebaat is bij ondersteuning van de werk-privé balans.

Theoretisch kader

Leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert

Uit onderzoek is gebleken dat voornamelijk ondersteuning vanuit de leidinggevende bijdraagt aan een vermindering van werkeisen die worden ervaren door medewerkers (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Het niet goed kunnen combineren van werk en privé is hiervan een voorbeeld. Mede om die reden introduceerden Hammer en collega's (2009) het construct 'leiderschapsgedrag dat de werk-privé balans bevordert' (*Family Supportive Supervisor Behaviors*). In het huidige onderzoek zal dit begrip in het vervolg worden afgekort tot 'ondersteunend leiderschapsgedrag'. Ondersteunend leiderschapsgedrag bestaat volgens de Hammer en collega's (2009) uit vier dimensies, namelijk emotionele steun, instrumentele steun, rolmodelgedrag en creatief werk-privé management. *Emotionele steun* omvat dat een leidinggevende met medewerkers het gesprek aangaat en bekend is met hun privéverplichtingen, waardoor de medewerker zich gehoord en begrepen voelt. *Instrumentele steun* houdt in dat leidinggevendens adequaat reageren op de behoeften van medewerkers om werk en privé beter te kunnen combineren, door bijvoorbeeld flexibel werken te stimuleren. *Rolmodelgedrag* is het gedrag dat leidinggevendens zelf vertonen in het combineren van werk en privé, waardoor dit gedrag als norm dient voor hun medewerkers. Tot slot gaat *creatief werk-privé management* om de mate waarin leidinggevendens innovatief omgaan met de werk-privé balans van medewerkers op organisatieniveau (Hammer, et al., 2009). Een voorbeeld van creatief werk-privé management is het aanpassen van werk om werk-privé conflict bij medewerkers te verminderen en tegelijkertijd organisatie-uitkomsten te verbeteren (Straub, 2012). Deze proactieve benadering verschilt van de meer individuele, reactieve benadering van instrumentele steun.

Straub (2012) heeft in haar theoretische artikel op basis van literatuur een aantal proposities opgesteld over de antecedenten en gevolgen van ondersteunend leiderschapsgedrag. Een van de proposities is dat ondersteunend leiderschapsgedrag een positieve invloed heeft op het welzijn, de werkprestatie, de werk- en carrièretevredenheid, de organisatiebetrokkenheid, de bevlogenheid en de verloopintenties van medewerkers (Straub, 2012). Het huidige onderzoek toetst een aantal van deze verbanden, namelijk de relaties tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie, ambitie en carrièretevredenheid. Hierbij wordt verwacht dat deze relaties verlopen via werk-privé balans en bevlogenheid (Figuur 1).



Figuur 1. Bevlogen in Balans: Een hypothetisch model.

Ondersteunend leiderschapsgedrag in relatie tot werk-privé balans

Uit onderzoek is gebleken dat ondersteunend leiderschapsgedrag, zoals hierboven beschreven, de werk-privé balans van medewerkers bevordert, oftewel: Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan werk-privé verrijking en negatief gerelateerd aan werk-privé conflict (Hammer, et al., 2009; McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy, & Grady, 2013). Zo lijkt het aannemelijk dat bijvoorbeeld positief rolmodelgedrag van de leidinggevende ervoor zorgt dat de medewerker de indruk krijgt dat het combineren van werk en privé mogelijk is en bevredigend, wat meer energie oplevert voor de thuissituatie (*werk-privé verrijking*; Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006). Daarnaast lijkt het aannemelijk dat bijvoorbeeld een gebrek aan instrumentele steun vanuit de leidinggevende ervoor zorgt dat de eisen op het werk negatief interfereren met de verantwoordelijkheden thuis (*werk-privé conflict*; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Het huidige onderzoek richt zich dus op de rol van de leidinggevende in het bevorderen van de invloed die de werkomgeving heeft op de thuissituatie. Dit leidt tot de verwachting dat ondersteunend leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan werk-privé verrijking en negatief gerelateerd is aan werk-privé conflict. Hieronder zullen de verwachte relaties worden beschreven tussen werk-privé balans en de uitkomstvariabelen prestatie, ambitie en carrièretevredenheid.

Prestatie. Literatuuronderzoek heeft gemengde resultaten aangetoond over de relatie tussen werk-privé balans en prestatie (Beauregard, & Henry, 2009). Ondanks dat ondersteunen meerdere onderzoeken dat werk-privé conflict in verband staat met een verminderde prestatie (Duxbury, & Higgins, 2003; Frone, Yardley, & Markel, 1997; Netemeyer, Maxham III, & Pullig, 2005). Daarnaast is uit longitudinaal onderzoek gebleken

dat werk-privé verrijking leidt tot een verbeterde prestatie (Van Steenberghe, & Ellemers, 2009). Dit effect is ook aangetoond tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie via werk-privé verrijking, hoewel werk-privé conflict in dit onderzoek geen mediator was (Oud-Dusseau, et al., 2012). Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1a. Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan prestatie, gemedieerd door de werk-privé balans (minder werk-privé conflict en meer werk-privé verrijking).

Ambitie. Tevens lijkt het aannemelijk dat een goede werk-privé balans in verband staat met een hogere mate van ambitie. Zo vonden Dikkers en collega's (2010) dat instrumentele ondersteuning van de werk-privé balans, namelijk de mogelijkheid tot flexibel werken, gerelateerd is aan ambitie. De achterliggende gedachte is dat flexibel werken werk-privé conflict voorkomt en op deze manier de combinatie van een carrière en een familieleven voor ambitieuze ouders, in het bijzonder voor moeders, mogelijk maakt (Dikkers, et al., 2010). Zo is uit ander onderzoek gebleken dat werk-privé conflict gerelateerd is aan minder carrièrebetrokkenheid, een concept dat gerelateerd is aan ambitie (Okurame, 2012). Naast werk-privé conflict zal in het huidige onderzoek de relatie tussen werk-privé verrijking en ambitie worden onderzocht. Het positieve gevoel dat een individu krijgt doordat het werk een positieve invloed heeft op de thuissituatie, zorgt er mogelijk voor dat medewerkers ambitieuzer worden en meer energie aan hun carrière besteden. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1b. Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan ambitie, gemedieerd door de werk-privé balans (minder werk-privé conflict en meer werk-privé verrijking).

Carrièretevredenheid. Daarnaast is uit eerder onderzoek gebleken dat verminderd werk-privé conflict, door het beter kunnen combineren van werk en privé, bijdraagt aan de carrièretevredenheid (Dikkers, et al. 2010; Martins, Eddleston, & Veiga, 2002; Peluchette, 1993). Als een individu meer aan zijn of haar carrière kan werken, behaalt diegene mogelijk meer succes in het bereiken van carrière doelen en kan vervolgens meer tevreden raken over zijn of haar carrière (Dikkers, et al., 2010). Zo bleek uit onderzoek dat het ervaren van werk-privé conflict, ook voor ambitieuze vrouwen, carrièreontwikkeling in de weg staat (Van Vianen, & Fischer, 2002). Naast werk-privé conflict zal in het huidige onderzoek de relatie tussen werk-privé verrijking en carrièretevredenheid worden onderzocht, vanuit dezelfde beredenering zoals is beschreven bij ambitie. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1c. Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan carrièretevredenheid, gemedieerd door werk-privé balans (minder werk-privé conflict en meer werk-privé verrijking).

Ondersteunend leiderschapsgedrag in relatie tot bevlogenheid

Naast het verband met werk-privé balans, is gebleken dat ondersteunend leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan bevlogenheid (Matthews, et al., 2014; Rofcanin, et al., 2016). Volgens ‘de behoud van hulpbronnen theorie’ wordt dit mogelijk veroorzaakt door een opwaartse spiraal van positieve ervaringen en emoties, die tot stand komt wanneer een medewerker zich gesteund voelt door zijn of haar leidinggevende (Hobföll, 1989). Uit longitudinaal onderzoek is gebleken dat het verkrijgen van energie door interactie met de leidinggevende zorgt voor meer bevlogenheid (Owens, Wayne, Sumpter, & Cameron, 2016). Daarnaast is gebleken dat het ontvangen van steun positief gerelateerd is aan *self-efficacy*, oftewel het vertrouwen in eigen vaardigheden, dat op haar beurt bevlogenheid bevordert (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007). Dus zowel op basis van de behoud van hulpbronnen theorie als eerder empirisch onderzoek kan worden verwacht dat ondersteunend leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan bevlogenheid. Hieronder zullen de verwachte relaties worden beschreven tussen bevlogenheid en de uitkomstvariabelen prestatie, ambitie en carrièretevredenheid.

Prestatie. Uit eerder onderzoek is gebleken dat bevlogenheid gerelateerd is aan een verbeterde prestatie (Bakker, & Bal, 2010; Halbesleben, & Wheeler, 2008; Matthews, et al., 2010). Zo blijkt uit een dagboekonderzoek dat bevlogen medewerkers dagelijks beter presteren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Onderzoek van Rofcanin en collega’s (2016) bevestigde daarnaast dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie verloopt via bevlogenheid. Longitudinaal onderzoek vond eenzelfde indirecte relatie, namelijk de invloed van verkregen energie vanuit interactie met de leidinggevende op bevlogenheid en prestatie (Owens, et al., 2016). Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2a. Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan prestatie, gemedieerd door bevlogenheid.

Ambitie. De link tussen bevlogenheid en ambitie is nog niet eerder onderzocht, maar het lijkt aannemelijk dat bevlogenheid gerelateerd is aan ambitie. Zo is uit onderzoek van Hallberg, Johansson en Schaufeli (2007) gebleken dat bevlogenheid gerelateerd is aan *achievement striving*, een overkoepelende term voor ambitieuze gedragingen. Dit uit zich

bijvoorbeeld in proactief gedrag, wat volgens longitudinaal onderzoek leidt tot meer carrièrebetrokkenheid (Hirschi, Lee, Porfeli, & Vondracek, 2013). In dit onderzoek bleek *self-efficacy* wederom een grote rol te spelen, oftewel het vertrouwen in eigen vaardigheden wordt bevorderd door proactief gedrag, wat leidt tot meer carrièrebetrokkenheid. Bovendien beschikken bevlogen medewerkers in grotere mate over ‘positieve zelf-evaluatie’, wat in verband staat met een hogere mate van ambitie (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004). Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2b. Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan ambitie, gemedieerd door bevlogenheid.

Carrièretevredenheid. Daarnaast is bevlogenheid mogelijk gerelateerd aan carrièretevredenheid aangezien uit onderzoek is gebleken dat bevlogen medewerkers meer carrièresucces behalen, uitgedrukt in salaris en promoties (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Dit komt volgens Luthans en collega’s (2008) doordat bevlogen medewerkers in hogere mate beschikken over optimisme, zelfvertrouwen, veerkracht en een actieve copingstijl. Dergelijke persoonlijke eigenschappen zouden vervolgens bijdragen aan het bereiken van carrièredoelen (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). Mogelijk houdt bevlogenheid daarom ook verband met carrièretevredenheid aangezien dit gaat om de tevredenheid met het bereiken van carrièredoelen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2c. Ondersteunend leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan carrièretevredenheid, gemedieerd door bevlogenheid.

Ondersteunend leiderschapsgedrag in relatie tot geslacht

Sinds steeds meer huishoudens bestaan uit tweeverdieners is het voor zowel mannen als vrouwen van groter belang geworden om werk en privé goed te kunnen combineren. Daarom is in steeds meer onderzoek de werk-privé balans bekeken vanuit een genderperspectief (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). Zo is uit onderzoek gebleken dat vrouwen gemiddeld een sterkere behoefte hebben aan het vinden van een balans in het combineren van werk en privé dan mannen (Butler, & Skattebo, 2004; Powell, & Greenhaus, 2010). Vrouwen besteden gemiddeld meer tijd aan het huishouden en zorgtaken dan mannen, ook wanneer zij voltijds werken (Hoyt, 2010). Mogelijk hebben vrouwen daarom meer profijt van ondersteunend leiderschapsgedrag. Literatuuronderzoek geeft echter inconsistente resultaten met betrekking tot het verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van werk-privé conflict en werk-privé verrijking (Eby, et al., 2005). Daarnaast is er, voor zover bekend, geen verschil tussen mannen en vrouwen in de mate van bevlogenheid

(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Ondanks dat lijkt het relevant om exploratief te onderzoeken of er verschil is tussen mannen en vrouwen in de relaties tussen ondersteunend leiderschapsgedrag, werk-privé balans en bevlogenheid. Dit maakt inzichtelijk of leidinggevend, door de werk-privé balans van medewerkers te ondersteunen, specifiek de carrièreontwikkeling van vrouwen kunnen bevorderen of dat dit geldt voor zowel vrouwelijke als mannelijke medewerkers.

Methode

Procedure

Het huidige onderzoek is uitgevoerd onder 1636 medewerkers met een vast dienstverband binnen een belangenorganisatie in Nederland. Een internetvragenlijst is vanuit het managementteam per mail uitgezet via de lijn. Op deze manier zijn medewerkers via hun leidinggevende benaderd voor deelname. Daarnaast is deelname gestimuleerd via intranet, de nieuwsbrief van de organisatie en de ondernemingsraad en is er gelobbyd in de kantine van verschillende vestigingen. De respondenten zijn vooraf geïnformeerd dat deelname vrijwillig en anoniem is en dat er zorgvuldig met de data wordt omgegaan. In het totaal zijn er 320 vragenlijsten volledig ingevuld, wat neerkomt op een respons van 20 procent ($N = 1636$). Dit komt overeen met onderzoek waaruit blijkt dat de respons voor internetvragenlijsten tussen de acht en 37 procent ligt, dat veel lager ligt dan de respons van schriftelijke vragenlijsten (Zuidgeest, De Boer, Hendriks, & Rademakers, 2008). De relatief lage respons binnen de belangenorganisatie kan liggen aan de procedure, aangezien de onderzoeker de medewerkers niet direct kon benaderen. In principe zijn wel alle medewerkers bereikt, alleen via verschillende wegen. Daarnaast draagt de roerige tijd binnen de belangenorganisatie, door een grote reorganisatie, er mogelijk aan bij dat medewerkers minder snel geneigd waren om vrijwillig mee te doen aan dergelijk onderzoek.

Participanten

De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers met een vast dienstverband bij de belangenorganisatie. Participanten zijn meegenomen in het onderzoek wanneer zij gehuwd zijn of samenwonen met een partner en/of zorgtaken hebben voor thuiswonende kinderen of een gehandicapte of zieke volwassene. Op deze manier zijn de medewerkers onderzocht die meer in het familiedomein participeren (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Van de totaal 320 participanten bleven er met deze inclusiecriteria 278 participanten over in het databestand.

De steekproef ($n = 278$) bestaat uit 182 vrouwen (66%) en 96 mannen. De gemiddelde leeftijd is 49 jaar ($Range = 26 - 65$, $SD = 9.45$). De meerderheid (65%) van de respondenten heeft hoger onderwijs gevolgd (hoger beroepsonderwijs of wetenschappelijk onderwijs). Het merendeel van de respondenten is gehuwd of samenwonend met een partner (91%) en heeft zorgtaken voor thuiswonende kinderen of een gehandicapte of zieke volwassene (69%). Bij de belangenorganisatie werken de respondenten gemiddeld 17 jaar. Gemiddeld werken de respondenten volgens hun contract 32 uren per week en gaven zij aan daadwerkelijk 36 uren per week te werken. De medewerkers die overwerken ($n = 157$) werken gemiddeld 8 uren per week bovenop hun contractuele uren. Meer dan de helft van de respondenten (58%) heeft een maandelijks nettosalaris tussen de €2.000,- en €3.000,- en 11% van de respondenten heeft een leidinggevende functie. Gemiddeld gebruiken de medewerkers in de steekproef 4 werk-privé regelingen ($Range = 0 - 11$) en beschouwen zij de cultuur van de organisatie als ondersteunend aan de werk-privé balans ($M = 5.06$, $Range = 1 - 7$).

Met behulp van Chi-kwadraattoetsen (χ^2) en t -toetsen ($p < 0,01$) is de steekproef van het huidige onderzoek vergeleken met het personeelsbestand van de belangenorganisatie. De participanten in de steekproef hebben vaker een leidinggevende functie ($\chi^2 (1) = 16.53$, $p < .01$). Verder zijn er geen significante verschillen gevonden voor geslacht, leeftijd, lengte van het dienstverband en aantal contractuele uren. Met oog op deze achtergrondvariabelen lijkt de steekproef representatief voor de organisatie als geheel.

Meetinstrumenten

De variabelen zijn geoperationaliseerd aan de hand van gevalideerde schalen, die van het Engels naar het Nederlands zijn vertaald. De schalen zijn in het huidige onderzoek gemeten op een 7-punts Likertschaal, variërend van 'sterk mee oneens' (1) tot 'sterk mee eens' (7). Hoewel sommige schalen oorspronkelijk op een 5-punts Likertschaal zijn gemeten, is uit eerder onderzoek gebleken dat een 5-punts Likertschaal naar 7-punts kan worden omgezet omdat de uitkomsten vergelijkbaar zijn (Dawes, 2008). Hieronder wordt de betrouwbaarheid van de schalen uitgedrukt in Cronbach's Alpha (α), waarbij een waarde groter dan .70 kan worden geïnterpreteerd als voldoende betrouwbaar.

Ondersteunend leiderschapsgedrag. Voor ondersteunend leiderschapsgedrag is de schaal gebruikt van Hammer en collega's (2009) bestaande uit 14 items ($\alpha = .95$). Met deze schaal zijn de vier dimensies van ondersteunend leiderschapsgedrag gemeten, namelijk emotionele steun (vier items, $\alpha = .95$), instrumentele steun (drie items, $\alpha = .83$), rolmodelgedrag (drie items, $\alpha = .90$) en creatief werk-privé management (vier items, $\alpha = .91$).

Vanuit een *Principal components analysis* (PCA) met Oblimin-rotatie, waarbij om vier factoren is gevraagd, kwamen de vier dimensies naar voren. Emotionele steun en instrumentele steun leken iets te overlappen, maar dit gaf niet genoeg reden om de dimensies samen te voegen. Een voorbeelditem van emotionele steun is: “Mijn leidinggevende is bereid te luisteren naar eventuele problemen die ik heb met het combineren van mijn werk en privéleven.” Een voorbeelditem van instrumentele steun is: “Als het nodig is, kan ik ervan op aan dat mijn leidinggevende mij helpt als mijn werkrooster conflicteert met familieaangelegenheden.” Een voorbeelditem van rolmodelgedrag is: “Met zijn/haar eigen gedrag, laat mijn leidinggevende zien hoe men werk en privé goed kan balanceren.” Een voorbeelditem van creatief werk-privé management is: “Mijn leidinggevende vraagt om suggesties die het makkelijker maken voor medewerkers om werk- en privérollen te combineren.”

Werk-privé balans. Werk-privé balans is geoperationaliseerd door ‘werk-privé verrijking’ en ‘werk-privé conflict’ als twee aparte constructen te meten. Hierbij zijn, gezien de focus van het huidige onderzoek, uitsluitend vragen gesteld over de invloed van het werk op de thuissituatie. Voor ‘werk-privé verrijking’ is de schaal gebruikt van Carlson en collega’s (2006), bestaande uit negen items ($\alpha = .94$). Een voorbeelditem van deze schaal is: “Mijn werk brengt me in een goede stemming, en dit helpt me om een beter familielid te zijn.” Voor ‘werk-privé conflict’ is de schaal gebruikt van Netemeyer en collega’s (1996), bestaande uit vijf items ($\alpha = .90$). Een voorbeelditem van deze schaal is: “De tijd die ik moet besteden aan mijn werk maakt het moeilijk om mijn verantwoordelijkheden thuis te vervullen.”

Bevlogenheid. Bevlogenheid is gemeten aan de hand van de schaal ontwikkeld door Schaufeli en Bakker (2004), bestaande uit negen items ($\alpha = .93$). Een voorbeelditem van deze schaal is: “Op mijn werk bruis ik van de energie.” Deze schaal wijkt af van de andere schalen omdat deze schaal wordt gemeten van ‘Nooit’ (0) tot ‘Altijd’ (6).

Prestatie. Prestatie is gemeten met de schaal van Williams en Anderson (1991), bestaande uit vijf items ($\alpha = .94$). Een voorbeelditem van deze schaal is: “Gemiddeld genomen heb ik het gevoel over mijn werk dat ik taken die aan mij zijn toegewezen naar behoren afrond.”

Ambitie. Ambitie is gemeten met de schaal van Dikkers en collega’s (2010), bestaande uit negen items ($\alpha = .86$). Deze schaal lijkt zowel doelen te bevatten met betrekking tot het vervullen van een hogere functie als doelen met betrekking tot zelfontwikkeling. Dit onderscheid in doelen kwam naar voren in een PCA met Oblimin-

rotatie, op basis van een eigenwaarde groter dan 1. De twee onderliggende componenten kunnen respectievelijk *extrinsieke ambitie* (vier items, $\alpha = .82$) en *intrinsieke ambitie* (vijf items, $\alpha = .75$) worden genoemd. Een voorbeelditem van extrinsieke ambitie is: “Ik zou graag een topfunctie bekleden.” Een voorbeelditem van intrinsieke ambitie is: “Een carrière is belangrijk voor mijn zelfontplooiing en zelfontwikkeling.” Het is van belang om dit onderscheid expliciet te maken, zodat ambitie niet uitsluitend opgevat wordt als het nastreven van doelen zoals promoties of een hoger salaris. Resultaten van onderzoek naar ambitie kunnen dan op een juiste manier worden geïnterpreteerd.

Carrièretevredenheid. ‘Carrièretevredenheid’ is gemeten aan de hand van de schaal van Greenhaus en collega’s (1990), bestaande uit vijf items ($\alpha = .90$). Aangezien het hier gaat om de tevredenheid met het bereiken van verschillende carrière-doelen is er onderzocht of carrièretevredenheid ook uit meerdere componenten bestaat. Uit een PCA met Oblimin-rotatie, op basis van een eigenwaarde groter dan 1, is gebleken dat carrièretevredenheid één construct is en dus niet bestaat uit verschillende onderliggende componenten. Een voorbeelditem van carrièretevredenheid is: “Ik ben tevreden met de voortgang die ik heb gemaakt in het bereiken van mijn doelen voor inkomen.”

Achtergrondvariabelen. Er zijn verschillende achtergrondvariabelen meegenomen in het huidige onderzoek, namelijk geslacht (1 = vrouw, 2 = man), leeftijd (in jaren), opleiding (1 = lager onderwijs, middelbaar onderwijs of middelbaar beroepsonderwijs, 2 = hoger beroepsonderwijs of wetenschappelijk onderwijs), burgerlijke staat (1 = gehuwd of samenwonend, 2 = gescheiden of alleenstaand), zorgtaken (0 = geen zorgtaken, 1 = thuiswonende kinderen of zorg over een gehandicapte of zieke volwassene), lengte dienstverband bij huidige werkgever (in jaren), contracturen en daadwerkelijke uren (uren per week), nettosalaris per maand (1 = minder dan €1.000, 5 = €4.000 of meer), leidinggevende functie (1 = ja, 2 = nee), aantal werk-privé regelingen (numeriek) en tot slot de perceptie van de organisatiecultuur. De mate waarin de organisatiecultuur als werk-privé ondersteunend wordt beschouwd, is gemeten met de 9-items schaal ($\alpha = .90$) van Thompson en collega’s (1999), op een 7-punts Likertschaal (1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens).

Resultaten

Beschrijvende statistieken en correlaties

De beschrijvende statistieken van de achtergrondvariabelen en de correlaties tussen de achtergrondvariabelen en de studievariabelen zijn weergegeven in Tabel 1. Allereerst is te zien dat de perceptie van de organisatiecultuur als werk-privé ondersteunend positief gecorreleerd

is aan de dimensies van ondersteunend leiderschapsgedrag ($r = .37$). Ook blijkt de organisatiecultuur negatief gecorreleerd aan werk-privé conflict ($r = -.48$) en positief gecorreleerd aan werk-privé verrijking ($r = .13$) en bevlogenheid ($r = .25$). Vervolgens blijkt dat het aantal werkuren per week positief gecorreleerd is aan werk-privé conflict, wat zowel geldt voor contracturen ($r = .21$), werkelijke uren ($r = .38$) als overuren ($r = .16$). Verder blijkt leeftijd gecorreleerd aan twee van de drie uitkomstvariabelen, namelijk ambitie ($r = -.27$) en carrièretevredenheid ($r = .16$). Vooral de negatieve correlatie tussen leeftijd en ambitie lijkt relevant voor het huidige onderzoek, aangezien de gemiddelde leeftijd van de respondenten relatief hoog is ($M = 48.87$, $SD = 9.44$). Aangezien de gevonden correlaties tussen deze achtergrondvariabelen en uitkomstvariabelen niet heel hoog zijn ($r < .50$) is besloten om daar niet voor te corrigeren.

De beschrijvende statistieken van en de correlaties tussen de studievariabelen zijn weergegeven in Tabel 2. Allereerst valt op dat de dimensies van ondersteunend leiderschapsgedrag positief gecorreleerd zijn aan werk-privé verrijking ($r = .21$) en bevlogenheid ($r = .29$) en negatief gecorreleerd zijn aan werk-privé conflict ($r = -.34$). Voornamelijk de correlatie tussen instrumentele steun en werk-privé conflict is relatief hoog ($r = -.38$). Vervolgens valt op dat werk-privé verrijking en bevlogenheid positief gecorreleerd zijn aan prestatie (resp. $r = .13$ en $r = .34$), ambitie (resp. $r = .23$ en $r = .26$) en carrièretevredenheid (resp. $r = .34$ en $r = .43$). Werk-privé conflict is daarnaast negatief gecorreleerd aan prestatie ($r = -.22$) en carrièretevredenheid ($r = -.21$).

Verder blijkt uit Tabel 2 dat werk-privé verrijking, werk-privé conflict en bevlogenheid, hoewel significant gecorreleerd, voldoende van elkaar verschillen om deze constructen apart in het model op te nemen. De correlatie tussen werk-privé verrijking en werk-privé conflict ($r = -.16$), tussen werk-privé conflict en bevlogenheid ($r = -.26$) en tussen werk-privé verrijking en bevlogenheid ($r = .44$) zijn immers niet heel hoog ($r < .50$). Hetzelfde geldt voor de uitkomstvariabelen, met oog op de correlatie tussen prestatie en ambitie ($r = -.14$), tussen prestatie en carrièretevredenheid ($r = .20$) en tussen ambitie en carrièretevredenheid ($r = -.13$).

Tabel 1

Beschrijvende statistieken achtergrondvariabelen en correlaties achtergrondvariabelen en studievariabelen

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	OL	ES	IS	RG	CM	VE	CO	BE	PR	AM	IA	EA	CA
Geslacht			-.02	.02	.04	-.08	-.05	-.22**	.15**	.01	-.04	-.03	-.11	.04	-.09
Leeftijd	48.87	9.44	-.04	-.06	-.01	-.07	.00	-.09	-.02	.04	.07	-.27**	-.27**	-.22**	.16**
Opleiding			-.15*	-.10	-.19**	-.10	-.15	.08	.26**	-.04	-.14*	.12*	.19**	.04	.04
Burgerlijke staat			-.05	-.05	-.04	-.06	-.03	.14*	-.02	.05	-.05	.10	.13*	.05	.06
Zorgtaken			-.01	-.01	-.01	.03	-.05	.09	.03	.00	-.01	.04	.03	.04	-.05
Lengte dienstverband	16.64	10.30	.07	.01	.06	.07	.09	-.11	-.03	-.05	.12*	-.22**	-.26**	-.14*	.06
Contracturen	32.12	5.13	-.04	.00	-.04	-.04	-.05	-.07	.21**	.02	-.02	.15*	.11	.16**	.02
Werkelijke uren	35.81	8.85	-.21**	-.17**	-.20**	-.22**	-.16**	.01	.38**	.13*	-.04	.16**	.16**	.12*	.09
Overuren	7.58	6.17	-.15	-.18*	-.17*	-.14	-.05	.12	.16*	.30**	.09	.11	.12	.08	.10
Salaris			-.16**	-.14*	-.14*	-.15*	-.13*	.04	.22**	.01	.01	.13*	.17**	.07	.21**
Leidinggevende functie			-.08	-.06	-.07	-.05	-.10	-.12*	-.07	-.08	-.01	-.27**	-.25**	-.24**	-.15*
Regelingen	3.89	1.95	-.15*	-.14*	-.11	-.10	-.15**	.07	.17**	-.08	-.12	.05	.06	.03	.03
Organisatiecultuur	5.06	1.10	.37**	.31**	.39**	.30**	.32**	.13*	-.48**	.25**	.04	-.01	-.00	-.01	.29**

Opmerking: **. Correlatie is significant op .01 niveau, *. Correlatie is significant op .05 niveau. $r = .10$ (zwak verband), $r = .30$ (matig verband) en $r = .50$ (sterk verband).
 OL = Ondersteunend leiderschapsgedrag, ES = Emotionele steun, IS = Instrumentele steun, RG = Rolmodelgedrag, CM = Creatief werk-privé management,
 VE = Werk-privé verrijking, CO = Werk-privé conflict, BE = Bevlogenheid, PR = Prestatie, AM = Ambitie, IA = Intrinsieke ambitie, EA = Extrinsieke ambitie,
 CA = Carrièretevredenheid.

Tabel 2

Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van de studievariabelen

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	OL	ES	IS	RG	CM	VE	CO	BE	PR	AM	IA	EA	CA
Ondersteunend leiderschapsgedrag	4.65	1.14	-												
Emotionele steun	5.13	1.36	.89**	-											
Instrumentele steun	4.97	1.20	.88**	.76**	-										
Rolmodelgedrag	4.15	1.31	.78**	.53**	.60**	-									
Creatief werk-privé management	4.31	1.33	.92**	.75**	.75**	.65**	-								
Werk-privé verrijking	4.65	1.11	.21**	.19**	.18**	.19**	.19**	-							
Werk-privé conflict	3.68	1.36	-.34**	-.26**	-.38**	-.31**	-.28**	-.16**	-						
Bevlogenheid	4.55	0.97	.29**	.25**	.25**	.17**	.32**	.44**	-.26**	-					
Prestatie	6.00	0.73	.17**	.13*	.20**	.10	.18**	.13*	-.22**	.34**	-				
Ambitie	4.21	1.00	.01	.02	.02	-.02	.03	.23**	.04	.26**	.14*	-			
Intrinsieke ambitie	4.62	0.97	.00	.01	.01	-.03	.02	.28**	.01	.32**	.15*	.89**	-		
Extrinsieke ambitie	3.70	1.31	.02	.02	.02	-.01	.03	.14*	.07	.15*	.10	.91**	.61**	-	
Carrièretevredenheid	5.31	0.99	.21**	.22**	.19**	.10	.21**	.34**	-.21**	.43**	.20**	.00	.14*	-.13*	-

Opmerking: **. Correlatie is significant op .01 niveau, *. Correlatie is significant op .05 niveau. $r = .10$ (zwak verband), $r = .30$ (matig verband) en $r = .50$ (sterk verband).
 OL = Ondersteunend leiderschapsgedrag, ES = Emotionele steun, IS = Instrumentele steun, RG = Rolmodelgedrag, CM = Creatief werk-privé management,
 VE = Werk-privé verrijking, CO = Werk-privé conflict, BE = Bevlogenheid, PR = Prestatie, AM = Ambitie, IA = Intrinsieke ambitie, EA = Extrinsieke ambitie,
 CA = Carrièretevredenheid.

Mediatieanalyses

Aan de hand van de PROCESS-macro van Hayes (2013) in SPSS zijn mediatieanalyses in regressieanalyses gedaan. Hierbij zijn door middel van de bootstrapmethode 1000 steekproeven getrokken vanuit de onderzoeksteekproef. De mediatie is significant wanneer er binnen het betrouwbaarheidsinterval (95% CI) geen 0 valt. Om de indirecte relatie te interpreteren, is er gebruik gemaakt van ‘*kappa-squared*’ (κ^2). κ^2 is de proportie van de totaal mogelijke mediatie, variërend tussen 0 (geen indirecte relatie) tot 1 (maximale indirecte relatie). κ^2 kan geïnterpreteerd worden als .01 is klein, .09 is middelgroot en .25 is groot (Preacher, & Kelley, 2011). Allereerst zijn werk-privé conflict en werk-privé verrijking gezamenlijk getoetst als mediators, waarbij κ^2 voor de significante verbanden afzonderlijk is opgevraagd. Vervolgens is bevlogenheid getoetst als mediator.

Werk-privé balans als mediator. Hypothese 1a is gedeeltelijk bevestigd: Er is een significant indirect verband tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie via werk-privé conflict, $b = .04$, 95% CI [0.01, 0.08]. Dit verband is klein tot middelgroot, $\kappa^2 = .06$, 95% CI [0.02, 0.10]. Er is hierbij sprake van volledige mediatie, aangezien er geen direct verband is tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie ($b = .06$, $p = .117$). De relatie via werk-privé verrijking is daarnaast niet significant, $b = .01$, 95% CI [0.00, 0.03]. Dit betekent dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie verloopt via werk-privé conflict. Hierbij blijkt ondersteunend leiderschapsgedrag in verband te staan met minder werk-privé conflict, dat gerelateerd is aan een hogere prestatie.

Hypothese 1b is gedeeltelijk bevestigd: Er is een significant indirect verband tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en ambitie via werk-privé verrijking, $b = .05$, 95% CI [0.02, 0.09]. Dit verband is klein tot middelgroot, $\kappa^2 = .05$, 95% CI [0.02, 0.09]. Er is hierbij sprake van volledige mediatie, aangezien er geen direct verband is tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en ambitie ($b = -.01$, $p = .840$). De relatie via werk-privé conflict is niet significant, $b = -.02$, 95% CI [-0.07, 0.02]. Dit betekent dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en ambitie verloopt via werk-privé verrijking. Hierbij blijkt ondersteunend leiderschapsgedrag in verband te staan met meer werk-privé verrijking, dat gerelateerd is aan een hogere ambitie.

Hypothese 1c is gedeeltelijk bevestigd: Er is een significant indirect verband tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en carrièretevredenheid via werk-privé verrijking, $b = .05$, 95% CI [0.02, 0.10]. Dit verband is klein tot middelgroot, $\kappa^2 = .07$, 95% CI [0.03, 0.11]. Er is hierbij sprake van volledige mediatie, aangezien er geen direct verband is tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en carrièretevredenheid ($b = .09$, $p = .071$). De relatie via

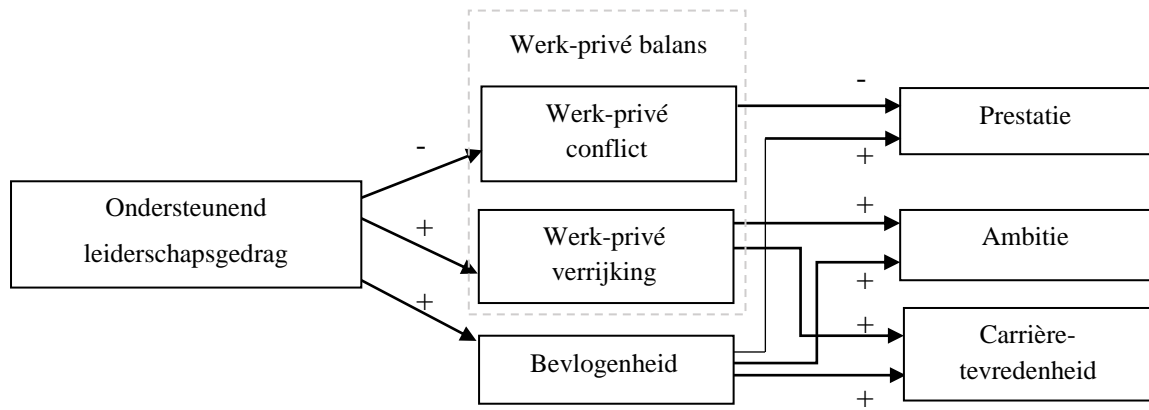
werk-privé conflict is niet significant, $b = .04$, 95% CI [-0.01, 0.08]. Dit betekent dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en carrièretevredenheid via werk-privé verrijking verloopt. Hierbij blijkt ondersteunend leiderschapsgedrag in verband te staan met meer werk-privé verrijking, dat gerelateerd is aan een hogere carrièretevredenheid.

Bevlogenheid als mediator. Hypothese 2a is bevestigd: Er is een significant indirect verband tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie via bevlogenheid, $b = .06$, 95% CI [0.03, 0.10]. Dit verband is middelgroot, $\kappa^2 = .09$, 95% CI [0.05, 0.14]. Er is hierbij sprake van volledige mediatie, aangezien er geen direct verband is tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie ($b = .05$, $p = .166$). Dit betekent dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie verloopt via bevlogenheid. Hierbij blijkt ondersteunend leiderschapsgedrag in verband te staan met meer bevlogenheid, dat gerelateerd is aan een hogere prestatie.

Hypothese 2b is bevestigd: Er is een significant indirect verband van ondersteunend leiderschapsgedrag en ambitie via bevlogenheid, $b = .07$, 95% CI [0.04, 0.12]. Dit verband is middelgroot, $\kappa^2 = .08$, 95% CI [0.04, 0.14]. Er is hierbij sprake van volledige mediatie, aangezien er geen direct verband is tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en ambitie ($b = -.06$, $p = .265$). Dit betekent dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en ambitie verloopt via bevlogenheid. Hierbij blijkt ondersteunend leiderschapsgedrag in verband te staan met meer bevlogenheid, dat gerelateerd is aan een hogere ambitie.

Hypothese 2c is bevestigd: Er is een significant indirect verband tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en carrièretevredenheid via bevlogenheid, $b = .10$, 95% CI [0.06, 0.16]. Dit verband is middelgroot tot groot, $\kappa^2 = .12$, 95% CI [0.07, 0.18]. Er is hierbij sprake van volledige mediatie, aangezien er geen direct verband is tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en carrièretevredenheid ($b = .08$, $p = .089$). Dit betekent dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en carrièretevredenheid verloopt via bevlogenheid. Hierbij blijkt ondersteunend leiderschapsgedrag in verband te staan met meer bevlogenheid, dat gerelateerd is aan een hogere carrièretevredenheid.

In onderstaande figuur (Figuur 2) zijn de significante indirecte relaties aangegeven met daarbij de richting van de relatie, oftewel of de relatie positief (+) of negatief (-) is. Uit het bovenstaande valt verder op te maken dat de verbanden via bevlogenheid, uitgedrukt in κ^2 , groter zijn dan de verbanden via werk-privé balans.



Figuur 2. Bevlogen in Balans: Een getoetst model.

Verschillen tussen mannen en vrouwen

In onderstaande tabel (Tabel 3) zijn de gemiddelde scores voor mannen en vrouwen weergegeven. Hieruit blijkt dat vrouwen en mannen significant verschillen in de mate waarin zij werk-privé verrijking en werk-privé conflict ervaren. Opvallend is dat de mannen in de steekproef in hogere mate werk-privé conflict ervaren dan de vrouwen en dat de vrouwen in hogere mate werk-privé verrijking ervaren dan de mannen.

Tabel 3

Gemiddelden en standaarddeviaties variabelen per geslacht

Variabelen	M_{vrouw}	SD_{vrouw}	M_{man}	SD_{man}
Ondersteunend leiderschapsgedrag	4.67	1.17	4.62	1.09
Werk-privé verrijking**	4.83	1.09	4.32	1.09
Werk-privé conflict**	3.53	1.32	3.97	1.38
Bevlogenheid	4.54	1.01	4.56	0.90
Prestatie	6.01	0.71	5.96	0.76
Ambitie	4.24	1.03	4.17	0.96
Carrièretevredenheid	5.37	0.94	5.20	1.07

Opmerking: **. Verschil is significant op .01 niveau

Vervolgens is gebleken uit een moderatieanalyse via de PROCESS-macro van Hayes (2013) in SPSS dat geslacht geen significante moderator is van de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en werk-privé verrijking ($t = -1.02, p = .309$) en werk-privé conflict ($t = 1.00, p = .317$). Daarnaast is geslacht geen significante moderator van de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en bevlogenheid ($t = -0.51, p = .610$). Dit betekent dat er geen verschil is tussen mannen en vrouwen voor de relaties tussen

ondersteunend leiderschapsgedrag en werk-privé verrijking, werk-privé conflict en bevlogenheid.

Discussie

Het huidige onderzoek is het eerste onderzoek dat in één model heeft getoetst of ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan de prestatie, ambitie en carrièretevredenheid van medewerkers en of deze relaties worden gemedieerd door werk-privé balans en bevlogenheid. Aangezien uit de literatuur tot nu toe onduidelijk was in hoeverre het effect van de ondersteuning van de werk-privé balans vanuit de leidinggevende verschilt voor mannen of vrouwen, is onderzocht of deze relaties verschillen voor geslacht. De verwachtingen van het huidige onderzoek zijn bevestigd, waarbij is gebleken dat de twee dimensies van werk-privé balans, namelijk werk-privé conflict en werk-privé verrijking, verschillende relaties mediëren.

Ten eerste is gebleken dat werk-privé conflict de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie medieert, zoals werd verwacht vanuit eerder onderzoek. Uit eerder longitudinaal onderzoek bleek verder dat werk-privé verrijking zorgt voor een betere prestatie (Ode-Dusseau, et al., 2012; Van Steenbergen, & Ellemers, 2009). Dat dit in het huidige onderzoek niet naar voren is gekomen, kan mogelijk worden verklaard doordat prestatie op een andere manier is gemeten, namelijk door de beoordeling van leidinggevend en of door objectieve maten. Daarnaast is uit het huidige onderzoek gebleken dat werk-privé verrijking de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en de carrière-uitkomsten, namelijk ambitie en carrièretevredenheid, medieert. Eerder onderzoek toonde juist een verband aan tussen werk-privé conflict en de carrière-uitkomsten, hoewel hierin werk-privé verrijking niet werd meegenomen (Dikkers, et al., 2010; Martins, et al., 2002). In eerdere onderzoeken zijn doorgaans een van beide constructen onderzocht, oftewel alleen werk-privé conflict of alleen werk-privé verrijking. Het huidige onderzoek neemt beiden mee en suggereert dus dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie vooral verloopt via werk-privé conflict en dat de relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en de carrière-uitkomsten vooral verloopt via werk-privé verrijking. Dit bevestigt dat werk-privé conflict en werk-privé verrijking aparte constructen zijn die hun unieke voorspellende waarde hebben (Van Steenbergen, Ellemers, & Mooijaart, 2007). Aangezien werk-privé conflict en werk-privé verrijking wel gecorreleerd zijn, zullen de resultaten specifiek zijn wanneer beide constructen worden meegenomen. Het lijkt daarom van toegevoegde waarde voor de

bestaande wetenschappelijke literatuur dat het huidige onderzoek tegelijkertijd zowel werk-privé conflict als werk-privé verrijking heeft onderzocht.

Ten tweede is gebleken dat bevlogenheid een mediator is van de relaties tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en prestatie, ambitie en carrièretevredenheid, wat overeenkomt met eerder onderzoek. Verder bleek dat de verbanden via bevlogenheid sterker zijn dan via werk-privé balans. Het interessante hieraan is dat ondersteunend leiderschapsgedrag, dat gericht is op het verbeteren van de werk-privé balans van medewerkers, sterker gerelateerd is aan in hoeverre medewerkers opgaan in hun werk dan aan hun werk-privé balans. Dit impliceert, hoewel dit voor zover bekend nog niet is onderzocht, dat de ondersteuning op zichzelf, los van het doel van de ondersteuning, ervoor zorgt dat mensen met meer energie en toewijding aan het werk gaan. Deze positieve relatie biedt tegelijkertijd ondersteuning voor de behoud van hulpbronnen theorie, oftewel de opwaartse spiraal van positieve ervaringen en emoties (Hobföll, 1989). Dit betekent dat wanneer medewerkers worden ondersteund door hun leidinggevende in het combineren van werk en privé, er een positieve spiraal tot stand komt die bevlogenheid bevordert. Op haar beurt is bevlogenheid positief gerelateerd aan prestatie en carrière-uitkomsten. Dit wordt mogelijk verklaard vanuit de regel van wederkerigheid, die bijvoorbeeld stelt dat medewerkers bereid zijn om meer te investeren in de relatie met de leidinggevende wanneer zij zich door hem of haar gesteund voelen of het gevoel hebben dat de leidinggevende oog heeft voor hem of haar als ‘mens als geheel’ (Blau, 1964). Dit uit zich mogelijk in een verbeterde prestatie of ander extra-rol gedrag. Daarnaast kan het verkrijgen van meer energie en het verkrijgen van meer vertrouwen in eigen vaardigheden, vanuit interactie met de leidinggevende, een verklaring bieden voor de positieve relatie met bevlogenheid (Llorens, et al., 2007; Owens, et al., 2016). Dergelijke persoonlijke bronnen hebben vervolgens een positieve invloed op het werk en de carrière van medewerkers.

Ten slotte is gebleken dat geslacht geen significante moderator is van de relaties tussen ondersteunend leiderschapsgedrag, werk-privé balans en bevlogenheid. Ondersteuning vanuit de leidinggevende is dus net zo effectief in het verlagen van werk-privé conflict en het verhogen van werk-privé verrijking voor mannen als voor vrouwen. Met het oog op de trend dat de rollen in huishoudens in mindere mate traditioneel worden ingevuld, oftewel dat er steeds meer ‘mannen zijn die zorgen’ en steeds meer ‘vrouwen zijn die werken’, is dit goed nieuws. Een mogelijke verklaring voor het gegeven dat er geen verschil is gevonden voor geslacht in het huidige onderzoek, is dat de mannen en vrouwen in de steekproef in gelijke mate ondersteuning vanuit de leidinggevende ervaren en niet verschillen in hun perceptie van

de organisatiecultuur als ondersteunend aan de werk-privé balans. Daarbij werden de leidinggevend en de organisatiecultuur binnen de belangenorganisatie gemiddeld waargenomen als ondersteunend aan de werk-privé balans. Uit eerder onderzoek is verder gebleken dat de normen en waarden van een organisatie (organisatiecultuur) bepalend zijn voor de totstandkoming van genderverschillen (Ellemers, 2014). Dit betekent mogelijk dat binnen een organisatie die minder ondersteuning biedt aan de werk-privé balans, kleine verschillen tussen mannen en vrouwen worden uitvergroot. Zo bleek bijvoorbeeld uit onderzoek dat vrouwen gemiddeld meer waarde hechten aan het goed kunnen combineren van werk en privé dan mannen (Butler, & Skattebo, 2004; Powell, & Greenhaus, 2010). Wanneer er binnen organisaties weinig ondersteuning wordt geboden aan de werk-privé balans zou het daarom alsnog kunnen dat vrouwen gemiddeld eerder ontevreden raken of de organisatie verlaten, wat tevens de doorgroei naar hogere functies kan belemmeren (Draulans, 2005).

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Naast de belangrijke inzichten die het huidige onderzoek biedt, zijn er enkele beperkingen. Ten eerste is het huidige onderzoek uitgevoerd onder een selecte steekproef, omdat het gaat om medewerkers binnen één organisatie. Hierdoor kunnen de resultaten van het huidige onderzoek niet direct naar andere organisaties worden gegeneraliseerd. Ondanks dat is er reden om aan te nemen dat de resultaten van het huidige onderzoek ook in andere organisaties bruikbaar zijn, omdat de resultaten overeenkomen met de resultaten van eerdere onderzoeken onder verschillende organisaties. Vervolgonderzoek zou kunnen toetsen of de resultaten van het huidige onderzoek overeenkomen in andere typen organisaties.

Ten tweede is het huidige onderzoek cross-sectioneel, waardoor er geen uitspraken over causaliteit gedaan kunnen worden. Dit betekent bijvoorbeeld dat het ook zou kunnen dat medewerkers die goed presteren daardoor meer bevlogen raken, of dat medewerkers die een goede werk-privé balans ervaren daardoor de ondersteuning van hun leidinggevende positiever beoordelen. Mogelijk is er zelfs sprake van een positieve spiraal, bijvoorbeeld dat bevlogenheid en prestatie elkaar positief, in steeds grotere mate, wederzijds beïnvloeden (Hobföll, 1989). Vanuit eerder theoretisch en empirisch onderzoek leek het echter logisch om de verbanden in deze richting te onderzoeken. Toekomstig longitudinaal onderzoek zou kunnen uitwijzen of de indirecte verbanden die zijn gevonden in het huidige onderzoek causaal zijn.

Ten derde biedt een vragenlijstonderzoek geen uitsluitsel over de achterliggende mechanismen die de verbanden tot stand brengen. Hoewel hier vanuit eerder onderzoek wel ideeën over zijn, is kwalitatief of experimenteel onderzoek nodig om de achterliggende mechanismen beter in kaart te brengen. Zo bleek bijvoorbeeld uit onderzoek dat interactie met de leidinggevende zorgt voor meer energie en meer vertrouwen in eigen vaardigheden, wat mogelijk een verklaring biedt voor de positieve relatie tussen ondersteunend leiderschapsgedrag en bevlogenheid (Llorens, et al., 2007; Owens, et al., 2016).

Ten slotte zijn de data in het huidige onderzoek verzameld door middel van een zelfrapportage vragenlijst. Een kenmerk van zelfrapportage is dat scores kunnen afwijken van de realiteit wat zorgt voor een vertekening van de resultaten. Zo kunnen respondenten sociaal wenselijk antwoorden en zich beter of slechter voordoen dan dat zij daadwerkelijk zijn. Dit laatste zou voornamelijk het geval kunnen zijn voor de schaal van prestatie, waarbij respondenten hun eigen prestatie beoordelen. Vervolgonderzoek zou prestatie op verschillende manieren kunnen meten, bijvoorbeeld door zelfrapportage, door de beoordeling van leidinggevend (Ode-Dusseau, et al., 2012) of door objectieve maten (Van Steenbergen, & Ellemers, 2009), om inzichtelijk te maken of dit verschillende resultaten oplevert. Desondanks is er vertrouwen in de gevonden resultaten aangezien sociaal wenselijkheid is beperkt door anonimiteit te waarborgen en doordat de gevonden resultaten in lijn zijn met de bevindingen vanuit eerder onderzoek.

Praktische en beleidsimplicaties

Vanuit het huidige onderzoek is gebleken dat ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan meer bevlogen medewerkers die beter in balans zijn, die vervolgens beter presteren en meer ambitieus en meer tevreden zijn over hun carrière. Daarnaast is er gebleken dat deze ondersteuning voor mannen en vrouwen even effectief is. Dit betekent dat ondersteunend leiderschapsgedrag voor alle medewerkers dient als strategie om de werk-privé balans en bevlogenheid te bevorderen. Dit maakt het interessant voor organisaties en leidinggevend om een organisatiecultuur te creëren die de werk-privé balans van medewerkers ondersteunt. Zoals bekend is uit eerder onderzoek komt cultuurverandering alleen tot stand wanneer de hogere lagen in een organisatie het belang inzien van het ondersteunen van de werk-privé balans en dit met hun eigen gedrag weerspiegelen (Regan, 1994). Wanneer dit op het hoogste niveau het geval is, kunnen op alle andere lagen in de organisatie leidinggevend en adviseurs geselecteerd worden die passen bij een ondersteunende organisatiecultuur en getraind worden in de visie en vaardigheden die nodig

zijn om medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen in het combineren van werk en privé. Dit betekent dat het van belang is dat leidinggevenden gaan inzien dat het niet alleen belangrijk is om te focussen op het werkdomein, maar ook op de combinatie van werk en privé, aldus de ‘mens als geheel’. Immers heeft een verslechterde combinatie van werk en privé haar consequenties op het werkdomein. Hammer, Anger, Kossek, Bodner en Zimmerman (2011) hebben een interventie ontwikkeld om leidinggevenden te informeren over het belang van ondersteuning van de werk-privé balans vanuit de leidinggevende en om de vaardigheden en motivatie om deze ondersteuning te bieden, te verbeteren. Deze interventie is effectief gebleken in het bevorderen van de werk-privé balans, maar ook van uitkomsten zoals werktevredenheid, verloopintenties en de fysieke gezondheid van medewerkers (Hammer, et al., 2011).

Conclusie

Het doel van het huidige onderzoek was om na te gaan of ondersteunend leiderschapsgedrag gerelateerd is aan prestatie, ambitie en carrièretevredenheid van medewerkers, gemedieerd door werk-privé balans en bevlogenheid. De verwachtingen bleken bevestigd waarbij is aangetoond dat werk-privé conflict en werk-privé verrijking hun eigen unieke voorspellende waarde hebben. Werk-privé conflict bleek vooral gerelateerd aan prestatie en werk-privé verrijking vooral aan de carrière-uitkomsten. Dat het huidige onderzoek zowel werk-privé conflict als werk-privé verrijking heeft onderzocht, biedt toegevoegde waarde voor de bestaande wetenschappelijke kennis over ondersteunend leiderschapsgedrag en haar consequenties. Verder bleek uit het huidige onderzoek dat ondersteunend leiderschapsgedrag sterker gerelateerd is aan de uitkomstvariabelen via bevlogenheid. Dit biedt organisaties kansen aangezien zij leidinggevenden kunnen trainen in het vertonen van ondersteunend leiderschapsgedrag, waardoor zij bevlogenheid onder hun medewerkers kunnen stimuleren wat tegelijkertijd ervoor zorgt dat medewerkers beter in balans zijn. Beiden kunnen bijdragen aan uitkomsten die gunstig uitpakken voor organisaties zoals toegenomen prestatie, ambitie en carrièretevredenheid.

Referenties

- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Butler, A. B., & Skattebo, A. (2004). What is acceptable for women may not be for men: The effect of family conflicts with work on job-performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 553–564.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Coffeng, T., & Yerkes, M. (2015). Combineren van (over)werk en privé in het hoger beroepsonderwijs. *Student Undergraduate Research E-Journal*, 1(1), 1-4.
- Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organizational politics as a gendering process. *Gender, Work & Organization*, 15(6), 650-671.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.
- Dikkers, J., Van Engen, M., & Vinkenburg, C. (2010). Flexible work: ambitious parents' recipe for career success in The Netherlands. *Career Development International*, 15(6), 562-582.
- Draulans, V. (2005). Glazen plafond: realiteit of mythe? *Ethische perspectieven*, 11(4), 225-236.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2003). Work-life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report. *Australian Canadian Studies*, 21(2), 41-72.

- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*(1), 124-197.
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 1*(1), 46-54.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior, 50*(2), 145-167.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2012). The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 246-255.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology (2nd edition)* (165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior, 63*(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal, 33*(1), 64–86.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242-256.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology, 48*(2), 135-142.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 134-150.

- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-846.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2013). Proactive motivation and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated, and moderated effects. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 31-40.
- Hobföll, S. E. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: the causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758-775.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human performance*, 17(3), 325-346.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: a contextually

- dependent mediated process. *Journal of occupational health psychology*, 19(2), 168-181.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 28-40.
- Okurame, D. E. (2012). Linking Work-Family Conflict to Career Commitment: The Moderating Effects of Gender and Mentoring Among Nigerian Civil Servants. *Journal of Career Development*, 39(5) 423-442.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43(2), 198-208.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2015). *Topvrouwen in de wachtkamer: Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Zeist: VanDoorneHuiske en partners.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and decisions at the family - work interface. *Journal of Management*, 36(4), 1011-1039.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological methods*, 16(2), 93-115.
- Regan, M. (1994). Beware the work/family culture shock. *Personnel Journal*, 73(1), 35-36.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bakker, A. B. (2016). Family Supportive Supervisor Behaviors and Organizational Culture: Effects on Work Engagement and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology (in press)*.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag en Organisatie, 17*(2), 89-112.
- Sociaal Cultureel Planbureau. (2014). *Emancipatiemonitor 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Straub, C. (2012). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review, 22*(1), 15-26.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 392-415.
- Van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(5), 617-642.
- Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of occupational health psychology, 12*(3), 279-300.
- Van Vianen, A. E. M., & Fischer, A. H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 315-337.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology, 82*(1), 183-200.
- Zuidgeest, M., De Boer, D., Hendriks, M., & Rademakers, J. (2008). Verschillende dataverzamelmethode in CQI onderzoek: een overzicht van de respons en representativiteit van respondenten. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen, 86*(8), 455-462.

Bijlage 1: Vragenlijst

Wervingsmail participanten

Geachte heer/mevrouw,

Graag vragen wij uw aandacht voor het onderzoek '**Bevlogen in balans**': *In hoeverre zijn u en uw collega's bevlogen in balans? En welk effect heeft dit op uw ambitie, prestatie en carrièretevredenheid?* Deze vragen worden steeds belangrijker voor de carrièreontwikkeling van medewerkers, in een tijd dat zowel mannen als vrouwen meer waarde gaan hechten aan het goed kunnen combineren van werk en privé. Wilt u ons daarom helpen bij ons onderzoek naar de invloed van de werkomgeving op de bevlogenheid en werk-privé balans van medewerkers? Dit kunt u doen door een **korte online-vragenlijst** in te vullen. Dit duurt **ongeveer 12 minuten**.

Met uw input levert u een bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek en dit leidt tot een advies aan uw organisatie, hoe zij de carrièreontwikkeling van haar medewerkers het beste kan ondersteunen. Daarnaast kunt u persoonlijk op de hoogte worden gesteld van de resultaten. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Universiteit Utrecht. Dit maakt dat u de garantie heeft dat deelname geheel **vrijwillig en anoniem** is. De resultaten zijn dus niet herleidbaar naar u als individu.

Onder de deelnemers worden twee **bol.com-waardebonnen ter waarde van €25,-** verloot. Als u wilt meedoen aan deze loting *en/of* op de hoogte wilt worden gebracht van de resultaten van dit onderzoek, kunt u aan het einde van de vragenlijst uw e-mailadres invullen.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Elke respons vergroot het inzicht in dit vraagstuk, dus daarom willen wij u alvast hartelijk bedanken voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

Tessa Coffeng (t.coffeng@students.uu.nl) en dr. Elianne F. van Steenberg
Sociale, Gezondheids- en Organisatie Psychologie, Universiteit Utrecht

Klik op deze link om deel te nemen aan het onderzoek:

<https://survey.fss.uu.nl/index.php/627776/lang-nl>

Welkomsttekst

Geachte deelnemer,

Welkom bij het onderzoek **'Bevlogen in balans'**: *In hoeverre zijn u en uw collega's bevlogen in balans? En welk effect heeft dit op de ambitie, prestatie en de carrièretevredenheid?* Om hier meer inzicht in te krijgen wordt u gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Dit duurt **ongeveer 12 minuten**.

Deelname is geheel **vrijwillig en anoniem**. Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de Universiteit Utrecht, waarmee u de garantie heeft dat uw anonimiteit is gewaarborgd en dat uw antwoorden of gegevens onder geen enkele voorwaarde aan anderen zullen worden verstrekt. U kunt uw deelname voortijdig afbreken, waarna de reeds gegeven antwoorden worden verwijderd. Zorg dat u de vragenlijst niet afsluit voordat u hem volledig heeft ingevuld, anders gaan uw antwoorden verloren. Teruggaan naar een voorgaande vraag is niet mogelijk.

Als u wilt meedoen aan de verloting van de prijzen *en/of* op de hoogte wilt worden gebracht van de resultaten van dit onderzoek, kunt u aan het einde uw e-mailadres invullen. Dit is niet verplicht. Uw e-mailadres wordt in een apart bestand opgeslagen en kan niet worden gekoppeld aan uw antwoorden.

Als het u nu niet lukt om de vragenlijst in te vullen, kunt u dit nog doen t/m vrijdag 15 april (00:00).

Hartelijk dank voor uw deelname,

Tessa Coffeng (t.coffeng@students.uu.nl) en dr. Elianne F. van Steenbergen
Sociale, Gezondheids- en Organisatie Psychologie, Universiteit Utrecht

Door verder te gaan geeft u aan bovenstaande tekst te begrijpen en akkoord te gaan met deelname aan het onderzoek.

--- einde pagina ---

Voor het interpreteren van de resultaten is het van belang achtergrondinformatie te hebben van de groep mensen die deelneemt aan dit onderzoek. Hierbij wil ik benadrukken dat de resultaten alleen over de gehele groep gerapporteerd worden en nooit herleidbaar zijn naar u als individu.

Demografische gegevens¹

1. Wat is uw geslacht? (man/vrouw)

2. Wat is uw leeftijd? ... (in jaren)

3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? *Indien uw opleiding er niet tussenstaat, kies degene die er het meeste op lijkt.*

Lagere school

MAVO, LBO, VMBO

HAVO, MBO

VWO

HBO

WO

¹ Kopjes zijn niet zichtbaar voor respondenten

4. Wat is uw burgerlijke staat?

Gehuwd of samenwonend

Alleenstaand of gescheiden

5. Hoeveel thuiswonende kinderen heeft u, of volwassenen voor wie u moet zorgen?

..... kinderen van 0 t/m 1 jaar (svp aantal invullen)

..... kinderen van 2 t/m 5 jaar (svp aantal invullen)

..... kinderen van 6 t/m 12 (svp aantal invullen)

..... kinderen van 13 t/m 17 (svp aantal invullen)

..... kinderen van 18 jaar en ouder (svp aantal invullen)

..... gehandicapte of zieke volwassenen waar u voor zorgt (svp aantal invullen)

6. Hoeveel uitwonende kinderen heeft u?

..... (svp aantal invullen)/n.v.t.

7. Hoeveel werkt u per week volgens uw contract? ... uren per week

8. Hoeveel uren werkt u daadwerkelijk per week? uren per week

9. Hoeveel jaar bent u al in dienst van deze organisatie? *Bent u korter dan een jaar in dienst, vul dan bijv. 0,5 in.* ... jaar

10. Wat voor soort arbeidscontract heeft u?

Vast dienstverband

Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vaste aanstelling

Tijdelijk dienstverband voor bepaalde tijd

Oproepkracht/invalkracht

Uitzendkracht

Detacheringskracht

Anders

11. In welke categorie behoort uw maandelijkse netto-inkomen?

Minder dan €1000

€1000 - €2000

€2000 - €3000

€3000 - €4000

€4000 of meer

12. Heeft u een leidinggevende functie?

13. Van welke regelingen/mogelijkheden maakt u gebruik of heeft u in het verleden gebruik gemaakt?

Flexibele begin- en eindtijden

Thuis- en telewerken (elders werken dan op kantoor)

Zelf bepalen wanneer je werkt (overdag, 's avonds, in het weekend)

Gecomprimeerde werktijden (bijvoorbeeld 4 dagen per week 9 uur werken)

Parttime werken

Extra verlofdagen kopen (salaris inleveren voor vrije tijd)

Sparen voor extra verlof (sabbatical)

Doorbetaald ouderschapsverlof

- 0 Calamiteitenverlof (een paar dagen afwezig om te zorgen voor partner/kinderen/ouders)
- 0 Zorgverlof (langere tijd zorgen voor zieke partner/kinderen/ouders)
- 0 Levensfase verlof
- 0 Studieverlof
- 0 Regeling Partieel Uittreden
- 0 Anders....

--- einde pagina ---

Onderstaande vragen gaan over uw ervaringen met de cultuur van uw organisatie en uw direct leidinggevende. Geef aan in hoeverre u het met de stellingen (on)eens bent. Kies het antwoord dat het beste bij u past. Ga bij het invullen van de vragen af op uw eerste indruk, die is vaak het beste. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat immers om uw persoonlijke mening of beleving.

Met uw privéleven/leven thuis wordt bedoeld: het leven dat u heeft naast het werk, dus met uw partner/kinderen/familie/vrienden/hobby's/etc.

Organisatiecultuur

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999).

14. De volgende stellingen gaan over de (onuitgesproken) verwachtingen van de organisatie. In hoeverre herkent u zich in de volgende uitspraken? (1=Sterk mee oneens, 7=Sterk mee eens)

- A. Om door te groeien naar een hogere functie binnen deze organisatie, wordt van medewerkers verwacht dat zij 50 uur per week of meer werken.
- B. Om gunstig gezien te worden door het top-management van deze organisatie, moeten medewerkers hun werk constant voor hun familie plaatsen.
- C. Om door te groeien naar een hogere functie binnen deze organisatie wordt van medewerkers verwacht dat zij meer uren werken dan contractueel is vastgelegd, bijvoorbeeld 's avonds of in het weekend.
- D. Om door te groeien binnen deze organisatie wordt van medewerkers verwacht dat zij hun werk voor hun familie of privéleven plaatsen.

15. In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken (1=Sterk mee oneens, 7=Sterk mee eens)

- A. Binnen deze organisatie worden medewerkers die gebruik maken van regelingen om minder uren te werken (bv. parttime werken) beschouwd als minder serieus over hun carrière dan medewerkers die hier geen gebruik van maken.
- B. Binnen deze organisatie zal het afwijzen van een promotie of overplaatsing vanwege familieredenen je carrièremogelijkheden serieus schaden.
- C. Binnen deze organisatie worden medewerkers die gebruik maken van mogelijkheden om werk en thuis anders te verdelen (bv. thuiswerken of flexibele uren) gezien als minder serieus over hun carrière.
- D. Binnen deze organisatie wordt er scheef gekeken naar mannen die ouderschapsverlof opnemen.
- E. Binnen deze organisatie wordt er scheef gekeken naar vrouwen die ouderschapsverlof opnemen.

Leiderschapsgedrag

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009).

16. In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken over uw direct leidinggevende? (1=Sterk mee oneens, 7=Sterk mee eens).

- A. Mijn leidinggevende is bereid te luisteren naar eventuele problemen die ik heb met het combineren van mijn werk en privéleven.
- B. Mijn leidinggevende neemt de tijd om meer te weten te komen over mijn persoonlijke behoeften.

- C. Mijn leidinggevende geeft mij het gevoel dat ik met hem/haar kan praten over moeilijkheden in het combineren van mijn werk en privéleven.
- D. Mijn leidinggevende en ik kunnen goed praten om eventuele problemen in het combineren van mijn werk en privéleven op te lossen.
- E. Als het nodig is, kan ik ervan op aan dat mijn leidinggevende mij helpt als mijn werkrooster conflicteert met familieaangelegenheden.
- F. Ik kan erop vertrouwen dat mijn leidinggevende ervoor zorgt dat mijn werkverantwoordelijkheden worden overgenomen als ik onverwacht verplichtingen thuis heb.
- G. Mijn leidinggevende werkt goed met medewerkers samen om problemen in het combineren van werk en privé op creatieve wijze op te lossen.
- H. Qua balans tussen werk en privé, is mijn leidinggevende een goed rolmodel (hij/zij geeft het goede voorbeeld).
- I. Met zijn/haar eigen gedrag, laat mijn leidinggevende zien hoe men werk en privé goed kan balanceren.
- J. Mijn leidinggevende laat zien hoe iemand tegelijkertijd succesvol kan zijn op het werk en daarbuiten.
- K. Mijn leidinggevende denkt erover na hoe het werk op mijn afdeling zo georganiseerd kan worden zodat het de organisatie ten goede komt en medewerkers ook aan hun leven thuis toekomen.
- L. Mijn leidinggevende vraagt om suggesties die het makkelijker maken voor medewerkers om werk- en privérollen te combineren.
- M. Mijn leidinggevende is creatief in het herverdelen van de taken zodat medewerkers zowel hun werkverantwoordelijkheden kunnen uitvoeren als hun verantwoordelijkheden thuis.
- N. Mijn leidinggevende is in staat om de afdeling te leiden als één team waarbij aan ieders behoeften worden voldaan.

17. Wat is het geslacht van uw direct leidinggevende? (man/vrouw)

18. Wat is de leeftijd van uw direct leidinggevende? *Als u de leeftijd niet weet, maak dan een schatting.* Jaar

--- einde pagina ---

Onderstaande uitspraken gaan over uw werk-privé balans en uw werkbeleving.

Positieve invloed van werk op thuis

Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000).

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006).

19. In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken over een positieve invloed die werk kan hebben op uw privé/familieleven? (1=*Sterk mee oneens*, 7=*Sterk mee eens*).

- A. Een 'goede dag op het werk' maakt dat ik thuis een betere bijdrage kan leveren.
- B. De dingen die ik in mijn werk doe, helpen me om beter om te gaan met persoonlijke en praktische zaken thuis.
- C. De dingen die ik in mijn werk doe, maken mij een interessanter persoon thuis.
- D. De vaardigheden die ik in mijn werk gebruik, zijn ook nuttig voor de dingen die ik thuis moet doen.
- E. Mijn werk helpt me verschillende gezichtspunten te begrijpen, en dit helpt me om een beter familielid te zijn.
- F. Mijn werk helpt me om kennis op te doen, en dit helpt me om een beter familielid te zijn.
- G. Mijn werk helpt me om vaardigheden op te doen, en dit helpt me om een beter familielid te zijn.
- H. Mijn werk brengt me in een goede stemming, en dit helpt me om een beter familielid te zijn.

- I. Mijn werk maakt me gelukkig, en dit helpt me om een beter familielid te zijn
- J. Mijn werk maakt me vrolijk, en dit helpt me om een beter familielid te zijn
- K. Mijn werk brengt persoonlijke voldoening, en dit helpt me om een beter familielid te zijn
- L. Mijn werk brengt mij een gevoel van vervulling, en dit helpt me om een beter familielid te zijn
- M. Mijn werk brengt me een gevoel van succes, en dit helpt me om een beter familielid te zijn

Negatieve invloed van werk op thuis

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996).

20. In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken over een negatieve invloed die werk kan hebben op uw privé/familieleven? (1=Sterk mee oneens, 7=Sterk mee eens)

- A. Mijn verantwoordelijkheden op het werk beïnvloeden mijn leven thuis negatief.
- B. De tijd die ik moet besteden aan mijn werk maakt het moeilijk om mijn verantwoordelijkheden thuis te vervullen.
- C. Dingen die ik thuis wil doen blijven liggen vanwege de eisen die het werk aan mij stelt.
- D. Stress van het werk maakt het moeilijk om mijn verantwoordelijkheden thuis te vervullen.
- E. Vanwege verplichtingen op het werk moet ik afspraken met mijn partner/familie/vrienden afzeggen of veranderen.

Algehele balans

Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2012).

Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012).

21. In hoeverre zijn onderstaande uitspraken op u van toepassing? (1=Sterk mee oneens, 7=Sterk mee eens).

- A. Ik ben goed in staat om de balans te bewaren tussen de eisen op mijn werk en de eisen in mijn privéleven.
- B. Ik ben tevreden met de balans die ik heb tussen mijn werk en mijn privéleven.
- C. Over het geheel genomen, denk ik dat mijn werk- en privéleven uit balans zijn.
- D. Ik combineer de verantwoordelijkheden van mijn werk en van mijn privéleven zó dat het een niet lijdt onder het andere.
- E. Ik ervaar een goede balans tussen werk en privé.

Bevlogenheid

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004).

22. De volgende stellingen hebben te maken met uw werkbeleving. In hoeverre zijn onderstaande uitspraken op u van toepassing? (0=Nooit, 6=Dagelijks)

- A. Op mijn werk bruis ik van de energie.
- B. Als ik werk voel ik mij sterk en fit.
- C. Wanneer ik 's ochtends opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.
- D. Ik ben enthousiast over mijn baan.
- E. Mijn werk inspireert mij.
- F. Ik ben trots op het werk dat ik doe.
- G. Ik ga helemaal op in mijn werk.
- H. Mijn werk brengt mij in vervoering.
- I. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.

--- einde pagina ---

Onderstaande stellingen gaan over uw werk en carrière.

Ambitie

Dikkers, J., van Engen, M., & Vinkenburg, C. (2010).

23. In hoeverre zijn onderstaande uitspraken over werkdoelen op u van toepassing? (1=*Sterk mee oneens*, 7=*Sterk mee eens*).

- A. Ik wil het hoogst mogelijke functieniveau behalen in mijn vakgebied.
- B. Ik heb de ambitie een hoger functieniveau te bereiken.
- C. Ik houd ervan uitgedaagd te worden in mijn werk.
- D. Ik ben ambitieus.
- E. Ik ben niet echt geïnteresseerd in het behalen van de hoogst mogelijke functieniveaus in mijn vakgebied.
- F. Een carrière is belangrijk voor mijn zelfontplooiing en zelfontwikkeling.
- G. Ik zou graag een topfunctie bekleden.
- H. Ik heb hoge doelen gesteld voor mijn carrière.
- I. Een carrière heeft geen prioriteit in mijn leven.

Werkprestatie

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991).

24. In hoeverre zijn onderstaande uitspraken over werkprestatie op u van toepassing? Gemiddeld genomen heb ik het gevoel over mijn werk dat ik... (1=*Sterk mee oneens*, 7=*Sterk mee eens*).

- A. Voldoe aan de (prestatie)eisen die aan mij gesteld worden.
- B. Mijn verantwoordelijkheden nakom.
- C. Taken die aan mij zijn toegewezen naar behoren afrond.
- D. Taken die van mij verwacht worden goed uitvoer.
- E. De essentiële verplichtingen die ik heb nakom.

Werk en familierol centraliteit

Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012).

25. Mensen verschillen in de waarde die zij hechten aan het vinden van goede balans tussen werk en privé. In mijn leven, ben ik ervan overtuigd dat het belangrijk is om... (1=*Sterk mee oneens*, 7=*Sterk mee eens*).

- A. een balans te vinden tussen mijn werk en privéleven zodat het een het ander niet in de war stuurt.
- B. een hoog niveau van werk-privé balans te ervaren.
- C. in staat te zijn om een balans te vinden tussen de eisen van mijn werk en de eisen van mijn familie.
- D. tevreden te zijn met de balans tussen mijn werk en mijn privéleven.

Carrièretevredenheid

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990).

26. De volgende stellingen gaan over carrièretevredenheid. In hoeverre zijn onderstaande uitspraken op u van toepassing? (1=*Sterk mee oneens*, 7=*Sterk mee eens*)

- A. Ik ben tevreden met het succes dat ik heb bereikt in mijn carrière.
- B. Ik ben tevreden met de voortgang die ik heb gemaakt in het bereiken van mijn algehele carrièredoelen.
- C. Ik ben tevreden met de voortgang die ik heb gemaakt in het bereiken van mijn doelen voor inkomen.
- D. Ik ben tevreden met de voortgang die ik heb gemaakt in het bereiken van mijn doelen voor promotie.
- E. Ik ben tevreden met de voortgang die ik heb gemaakt in het bereiken van mijn doelen voor het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

--- einde pagina ---

Mocht u mee willen doen aan de loting en/of op de hoogte worden gebracht van de resultaten van dit onderzoek, kunt u hieronder uw keuze maken en uw e-mailadres achter laten.

Ik wil meedoen aan de loting

Ik wil op de hoogte gebracht worden van de resultaten van dit onderzoek

Wat is uw e-mailadres?

....