

Leiderschap en betrokkenheid

De invloed van leiderschapsstijlen op werknemersbetrokkenheid

F.F.A. Martens

SNR: 2038277

Bachelorscriptie Communicatie- en Informatiewetenschappen

Specialisatie: Business Communication & Digital Media

Tilburg University, Tilburg

Begeleider: T. van Leeuwen

Tweede lezer: M. Mos

Mei 2022

Inhoud

Abstract	2
Inleiding	2
Theoretisch kader	4
Leiderschap.....	4
Werknemersbetrokkenheid	4
Meetinstrumenten voor leiderschap en werknemersbetrokkenheid	5
Transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid	6
Transactioneel leiderschap, het augmentatie-effect en werknemersbetrokkenheid	8
Methode.....	10
Databases en zoektermen.....	10
Gebruikte criteria voor de artikelen.....	11
Resultaten	12
De relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid	12
Transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid	16
Discussie.....	22
Beantwoording van de onderzoeksvraag	22
Theoretische en maatschappelijke implicaties	24
Beperkingen en suggesties.....	25
Conclusie.....	26
Referenties.....	27

Abstract

In dit literatuuronderzoek wordt de relatie tussen leiderschap en werknemersbetrokkenheid onderzocht. Hierbij is gekeken naar transformationeel leiderschap en een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap als onafhankelijke variabelen. In totaal zijn zestien wetenschappelijke studies verzameld en geanalyseerd om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Acht studies onderzoeken de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid en de resterende acht studies onderzoeken de effecten van een gecombineerde leiderschapsstijl. Hieruit is gebleken dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op werknemersbetrokkenheid. Daarnaast heeft transformationeel leiderschap een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid wanneer het wordt uitgeoefend in combinatie met transactioneel leiderschap. Deze resultaten dragen bij aan het bestaande wetenschappelijke onderzoek, omdat een gecombineerde leiderschapsstijl nog gering onderzocht was in voorgaande studies. Daarbij geven de resultaten een implicatie aan managers en leidinggevendenden over welke vormen van leiderschap het meest effectief zijn om de betrokkenheid van werknemers te creëren en waarborgen.

Inleiding

Werknemers vervullen een belangrijke rol in het voortbestaan en succes van een organisatie. Met name medewerkers die zich betrokken voelen bij een bedrijf dragen bij aan het succes van de organisatie waar ze voor werken (Bridger, 2014). Betrokken werknemers zijn gepassioneerd, voelen zich belangrijk binnen een organisatie en zijn gedreven om zich in te zetten voor hun werkgever en de waarden van het bedrijf (Rana & Sharma, 2019; Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Schaufeli et al., 2002). Empirisch onderzoek heeft tevens aangetoond dat hoge betrokkenheid onder andere zorgt voor een betere werkprestatie, een hoger welzijn en een hogere tevredenheid van werknemers (Anitha, 2014; Bedarkar & Pandita, 2014; Shuck & Reio, 2014; Vorina, Simonič & Vlasova, 2017). Betrokkenheid van medewerkers draagt daarom bij aan een gezonde werkomgeving en de prestaties van medewerkers en de organisatie. Betrokkenheid is hiermee een interessant begrip voor organisaties om zich in te verdiepen en het is belangrijk voor werkgevers om te weten hoe ze de betrokkenheid van hun medewerkers kunnen bevorderen.

Betrokken werknemers zijn dus erg gewenst binnen organisaties. Hoewel werknemersbetrokkenheid door veel drijfveren tot stand kan komen, ligt de focus in deze

studie voornamelijk op de relatie tussen leiderschap en betrokkenheid. Uit onderzoek is gebleken dat de leiderschapsstrategie van managers een grote invloed kan hebben op werknemersbetrokkenheid (Anitha, 2014; Bedarkar & Pandita, 2014; Cooper-Thomas, Xu & Saks, 2018; Popli & Rizvi, 2016). Echter is leiderschap nog een erg breed construct. Om de relatie tussen leiderschap en medewerkersbetrokkenheid beter te kunnen begrijpen moet er onderscheid gemaakt worden tussen verschillende soorten leiderschap. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten leiderschap. Enerzijds kan een leider transformationeel leidinggeven, dit betekent dat een leider werknemers wil inspireren. Transformationele leiders zijn proactief en staan open voor verandering op de werkvloer. Bij deze vorm van leiderschap staat het belang van de groep centraal en zijn volgers gemotiveerd en geïnspireerd om groepsdoelen te behalen (Bass, 1985; Odumeru & Ogbonna, 2013). Anderzijds definieerde Bass (1985) transactioneel leiderschap. Deze vorm van leiderschap gaat gepaard met beloningen en straffen om medewerkers te motiveren bij het bereiken van hun doelen. Een transactionele leider staat minder open voor verandering en is minder gericht op de toekomst dan een transformationele leider (Bass, 1985; Odumeru & Ogbonna, 2013). Aangezien leiders invloed kunnen hebben op de mate van betrokkenheid van werknemers binnen organisaties, is het relevant om deze twee constructen samen te onderzoeken.

Betrokkenheid van medewerkers heeft veel voordelen voor een organisatie en het is belangrijk voor managers om te weten welke vorm van leiderschap bijdraagt aan betrokkenheid. Onderzoeken over leiderschap in combinatie met werknemersbetrokkenheid richten zich voornamelijk op transformationeel en transactioneel leiderschap apart (Breevaart & Bakker, 2018; Popli & Rizvi, 2016; Zhang et al., 2014). Er is echter nog niet veel onderzoek gedaan naar mogelijke effecten van een combinatie van transactioneel – en transformationeel leiderschap op betrokkenheid. Leiders die zowel transactionele als transformationele elementen meenemen in hun leiderschap dragen wellicht ook bij aan een hoge betrokkenheid onder werknemers. De beide vormen van leiderschap zouden iets aan elkaar kunnen toevoegen met betrekking tot werknemersbetrokkenheid wanneer ze in combinatie worden uitgeoefend.

Deze studie heeft dan ook als doel om zowel de relatie van transformationeel en de relatie van een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap met werknemersbetrokkenheid te onderzoeken. Door transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid eerst apart te onderzoeken kan gekeken worden of een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap meer voordelen heeft dan alleen transformationeel leiderschap. Daarnaast is overwogen om transactioneel leiderschap met

betrekking tot werknemersbetrokkenheid ook apart te onderzoeken. Echter is ervoor gekozen om dit weg te laten, omdat het onderzoeken van een gecombineerde leiderschapsstijl veelbelovender is dan de relatie met werknemersbetrokkenheid van beide leiderschapsstijlen apart. Een gecombineerde leiderschapsstijl in relatie met werknemersbetrokkenheid is namelijk nog weinig onderzocht binnen het wetenschapsveld. Hiermee zal dit onderzoek dus ingaan op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de betrokkenheid van medewerkers. Hierbij zal ook gekeken worden naar het effect van een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap die Bass (1985) heeft gedefinieerd op werknemersbetrokkenheid. Dit zal onderzocht worden door middel van een literatuurstudie met de volgende onderzoeksvraag: wat is de relatie tussen transformationeel- en gecombineerd leiderschap en de betrokkenheid van werknemers in een organisatie?

Theoretisch kader

Leiderschap

Zowel transformationeel- als transactioneel leiderschap zijn door Bass (1985) opgedeeld in meerdere componenten. Transformationeel leiderschap bestaat uit *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualized consideration*. De eerste component, *idealized influence*, betekent dat werknemers het belang van de groep en hun leider boven hun eigen belang zetten. *Inspirational motivation* beschrijft de motivatie van werknemers om deel uit te maken van de organisatie en haar cultuur. *Intellectual stimulation* gaat over de stimulatie van probleemoplossend denken en motiveert werknemers om bewust te worden van organisationele problemen en het oplossen hiervan. Ten slotte hebben transformationele leiders aandacht voor specifieke, individuele behoeften van werknemers en zorgen zij ervoor dat deze behoeften vervuld worden. Dit wordt *individualized consideration* genoemd (Bass, 1985; Datche & Mukulu, 2015).

Daarnaast bestaat transactioneel uit *contingent reward* en *management by exception: active (MBE active)*. *Contingent reward* gaat in op het belonen van werknemers die goed werk hebben verricht. Dit component wordt later in het theoretisch kader nader toegelicht. Bij *MBE active* wordt er geobserveerd voor fouten en grijpen leiders in wanneer een dergelijke fout wordt gemaakt (Bass, 1985).

Werknemersbetrokkenheid

Binnen de wetenschap worden er veel definities gegeven voor betrokkenheid. Kahn (1990) stelde dat medewerkers met een hoge betrokkenheid zichzelf op fysiek, cognitief en

emotioneel niveau kunnen uiten op de werkvloer. Volgens Kahn (1990) vervult zelfexpressie een belangrijke rol bij betrokken werknemers. De werkvloer vormt voor deze werknemers een veilige omgeving waarin zij zichzelf kunnen laten zien. Tevens dienen werknemers het gevoel te hebben dat hun werk betekenis heeft om zich betrokken te voelen. Ten slotte moeten de benodigde middelen beschikbaar zijn om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren (Kahn, 1990). Daarnaast definiëren Schaufeli et al. (2002) werkbetrokkenheid als een begrip dat opgedeeld is in drie componenten: energie, toewijding en verdieping. Met energie wordt een actieve, energieke houding tegenover het werk bedoeld. Toewijding gaat in op het enthousiasme waarmee het werk wordt uitgevoerd en hoe gedreven een werknemer is om de taken uit te voeren. Ten slotte is een betrokken werknemer verdiept in het werk, waardoor deze wordt meegesleurd in de taak en een diepe concentratie heeft voor het werk (Breevaart et al. 2014).

Meetinstrumenten voor leiderschap en werknemersbetrokkenheid

Zowel leiderschap als werknemersbetrokkenheid wordt middels vragenlijsten gemeten door de meeste wetenschappelijke studies. De dimensies van leiderschap worden vaak middels de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) gemeten (Bass, 1985). Deze schaal bestaat uit 36 items die leiderschapsgedrag meten en 9 items die de uitkomsten van dit gedrag meten. De survey richt zich op drie specifieke leiderschapsgedragingen: transformationeel leiderschap, transactioneel leiderschap en MBE-leiderschap. De leiderschapsuitkomsten die bij deze schaal meegenomen worden zijn de extra moeite van werknemers, leiderschapseffectiviteit en de tevredenheid van werknemers. De MLQ wordt binnen het leiderschapsonderzoek veelzijdig gebruikt en is een betrouwbare manier om leiderschapsgedrag in beeld te brengen (Muenjohn & Armstrong, 2008).

Werknemersbetrokkenheid wordt tevens middels een schaal gemeten. Hierbij wordt de 9-item Utrecht Work Engagement Scale het meest gebruikt (UWES-9). Deze schaal is door Schaufeli et al. (2006) opgesteld om betrokkenheid via de hierboven benoemde dimensies te meten (energie, toewijding en verdieping). Elke dimensie van betrokkenheid wordt middels 3 items gemeten, waardoor de schaal in totaal 9 items heeft. De UWES-9 is een betrouwbare manier voor het meten werknemersbetrokkenheid met een Cronbach's Alpha die varieert tussen .85 en .92 afhankelijk van de taal en het land waarin de schaal gebruikt werd (de Bruin & Henn, 2013).

Transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid

Eerder wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat leiderschap een drijfveer vormt voor de betrokkenheid van medewerkers (Bedarkar & Pandita, 2014; Ghuman, 2016; Popli & Rizvi, 2016; Shahid, 2019). Voornamelijk leiderschapscomponenten die kenmerkend zijn voor transformationele leiders bleken belangrijk bij het voortbrengen van werknemersbetrokkenheid. Een leider die oprechte interesse toont en werknemers inspireert en motiveert om passie en affectie in hun werk te stoppen bleek een grote voorspeller te zijn van de betrokkenheid van werknemers (Barsade & O'Neill, 2014; Cooper-Thomas et al., 2018; Tuckey et al., 2012). Dit sluit aan bij de definitie van Kahn (1990) die stelde dat medewerkers zich emotioneel moeten kunnen uiten op de werkvloer om zich betrokken te voelen.

Deze relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid kan verklaard worden vanuit de *Social Exchange Theory (SET)*. De Social Exchange Theory stelt dat werknemers de relatie met hun werkgever afwegen op kosten en baten (Blau et al., 1964). Een werkgever kan middelen aanbieden die werknemers vervolgens kunnen uitwisselen voor betrokkenheid (Cooper-Thomas et al., 2018). Onder middelen valt zowel verbale – als non-verbale communicatie en middelen kunnen zowel tastbaar als ontastbaar zijn (Foa & Foa, 2012). Foa (1970) identificeert zes middelen die werkgevers kunnen aanbieden aan hun werknemers, namelijk affectie, status, diensten, informatie, goederen en geld. Onderzoek heeft aangetoond dat, van deze zes middelen, affectie het sterkst wordt uitgewisseld voor betrokkenheid vanuit de werknemer (Barsade & O'Neill, 2014). Met affectie als middel binnen de Social Exchange Theory wordt bedoeld dat werknemers affectie hebben voor hun werk en hun hart en ziel kunnen inzetten op de werkvloer (Cooper-Thomas et al., 2018). Hiervoor moet een organisatie de benodigde middelen aanreiken die medewerkers een betrokken en affectievol gevoel geeft vanuit de organisatie (Barsade & O'Neill, 2014; Cooper-Thomas et al., 2018). Dit gevoel zal vervolgens uitgewisseld worden voor fysieke inzet, een emotionele hechting met de organisatie en cognitieve moeite in het werk (Ho & Astakhova, 2017; Jansen & Kristof-Brown, 2005; Wu et al., 2014). Wanneer leiders dus betrokken zijn bij hun werknemers en een gevoel van warmte en affectie kunnen uitstralen naar de werknemers, zal dit beloond worden met meer betrokkenheid.

Indien affectie niet wordt uitgestraald naar medewerkers, zullen er volgens de Social Exchange Theory andere middelen worden uitgewisseld voor betrokkenheid (Turner et al., 1971). Volgens Cooper-Thomas et al. (2018) vormen diensten en status deze middelen. Diensten en status kunnen beide door middel van leiderschap geboden worden aan

werknemers. Hierbij biedt transformationeel leiderschap een gevoel van status bij werknemers. Managers die luisteren naar de ideeën en input van hun ondergeschikten geven een gevoel van respect en waardering, wat op zijn beurt een perceptie van status kan geven aan medewerkers. Daarnaast draagt een leider ook bij aan het aanleveren van diensten. Het aanleveren van diensten valt echter niet specifiek onder transformationeel leiderschap, maar speelt desondanks een belangrijke rol binnen leiderschap. Een manager kan bijvoorbeeld taken delegeren en werknemers voorzien van de benodigde diensten om deze taak goed uit te kunnen voeren. Zo geven leiders feedback en beantwoorden zij vragen over werk gerelateerde zaken. Dit zijn diensten die werknemers kunnen gebruiken in het uitvoeren van hun werk (Cooper-Thomas et al., 2018). Transformationeel leiderschap zorgt dus niet alleen voor de uitwisseling van affectie, maar ook voor status. Deze twee middelen, samen met diensten, worden het sterkste uitgewisseld voor werknemersbetrokkenheid, waarbij affectie het sterkste effect heeft op de betrokkenheid van werknemers (Barsade & O'Neill, 2014; Cooper-Thomas et al., 2018; Turner et al., 1971).

Het is dus belangrijk dat een organisatie, en daarmee de leider, ervoor zorgt dat werknemers hun hart en ziel willen en kunnen inzetten voor hun werk. Om dit teweeg te kunnen brengen en werknemers een gevoel van waardering te bieden is het van cruciaal belang dat er vertrouwen is tussen de werknemer en de organisatie (Mohanty & Arunprasad, 2020). Naast de zes middelen die Foa (1971) identificeerde, wordt ook vertrouwen uitgewisseld voor werknemersbetrokkenheid. Leidinggevenden die hun ondergeschikten toevertrouwen met verantwoordelijkheden en geïnteresseerd zijn in de persoonlijke groei van hun medewerkers zullen hetzelfde gevoel van vertrouwen terugkrijgen (Tzafrir & Eitam-Meilik, 2005). Wanneer werknemers vertrouwen hebben in hun leidinggevende, voelen zij zich veiliger binnen de cultuur van de organisatie. Dit zorgt voor een psychologische veiligheid, waardoor medewerkers zich sneller emotioneel, fysiek en cognitief in durven te zetten voor hun werk (Mohanty & Arunprasad, 2020). Daarnaast draagt de organisatiecultuur voor een groot deel bij aan de psychologische veiligheid die werknemers ervaren. Transformationele leiders hebben meer invloed op deze cultuur dan transactionele leiders. Bij transformationeel leiderschap is de leider in staat om de cultuur te beïnvloeden en te veranderen om volgers te inspireren en motiveren. Transactionele leiders zijn geneigd zich aan regels en richtlijnen te houden met betrekking tot de organisatiecultuur, waardoor deze minder snel zal worden aangepast (Bass & Avolio, 1993). Met zowel een gevoel van vertrouwen als de creatie van een prettige organisatiecultuur kunnen transformationele leiders

een gevoel van affectie teweegbrengen bij werknemers. Dit gevoel van affectie en vertrouwen zal uitgewisseld worden voor een hogere werknemersbetrokkenheid.

Naast leiderschap is de motivatie van werknemers ook van belang bij de creatie van werknemersbetrokkenheid (Miao et al., 2020). Motivatie kan in twee vormen worden opgedeeld. Zo kunnen medewerkers zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd zijn (Ryan & Deci, 2000). Intrinsieke motivatie houdt in dat werknemers gemotiveerd zijn in hun werk, omdat ze hier een gevoel van voldoening en zelfontplooiing uit kunnen halen. Extrinsieke motivatie is motivatie gebaseerd op straffen en beloningen. Beloningen kunnen bijvoorbeeld komen in de vorm van geld, maar ook goede werkcondities, veiligheid of een promotie zijn vormen van beloningen vanuit een organisatie. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat het creëren en behouden van intrinsieke motivatie een positief effect heeft op de betrokkenheid van werknemers (Miao et al. 2020). Intrinsieke motivatie heeft een positieve correlatie met transformationeel leiderschap (Breevaart et al., 2013; Jensen & Bro, 2017). Een transformationele leider kan dus bijdragen aan de intrinsieke motivatie van werknemers, wat op zijn beurt weer voor een hogere betrokkenheid kan leiden.

Transformationele leiders kunnen dus affectie, status, diensten en vertrouwen aanbieden aan werknemers. Deze vier middelen kunnen volgens de Social Exchange Theory door werknemers beloond worden met een hoge betrokkenheid bij de organisatie en het werk dat ze uitvoeren (Cooper-Thomas et al., 2018; Mohanty & Arunprasad, 2020). Daarnaast zorgt transformationeel leiderschap voor een hogere intrinsieke motivatie, wat tevens een hoge betrokkenheid tot stand kan brengen (Jensen & Bro, 2017; Maio et al., 2020). Het is daarom van belang dat leiders transformationele componenten hebben in hun leiderschapstijl om werknemersbetrokkenheid tot stand te kunnen brengen. Hypothese 1 van deze literatuurstudie luidt dan ook als volgt:

H1: transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de werknemersbetrokkenheid.

Transactioneel leiderschap, het augmentatie-effect en werknemersbetrokkenheid

Naast transformationeel leiderschap, kan transactioneel leiderschap tevens een positieve invloed hebben op werknemers en de organisatie waar zij voor werken. Deze positieve invloed wordt voornamelijk veroorzaakt door *contingent reward*. *Contingent reward* is een subcomponent van transactioneel leiderschap, waarbij leiders hun werknemers

belonen voor goed werk. Een beloning kan in vorm van geld komen, maar ook erkenning voor een prestatie of positieve feedback zijn beloningsvormen die een leider kan gebruiken (Bass, 1990). Uit eerder empirisch onderzoek is gebleken dat *contingent reward* een sterke relatie heeft met onder andere de prestaties van werknemers en de moeite die werknemers in hun werk stoppen (Podsakoff et al., 2006). Werknemers die regelmatig beloond worden zullen zich gemotiveerd en optimistisch voelen. Tevens worden zij bevorderd in hun zelfvertrouwen. Beloning in de vorm van feedback zorgt voor een verbeterde communicatie tussen managers en werknemers, waardoor de doelen duidelijk en haalbaar zijn. Werknemers weten hierdoor wat er van hen verwacht wordt en dit zorgt ervoor dat zij zich sneller fysiek, cognitief en emotioneel zullen inzetten voor dit doel (Latham & Pinder, 2005; Locke & Latham, 2002; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Uit onderzoek is gebleken dat herkenning van een goede prestatie en beloning een voorspeller voor werknemersbetrokkenheid (Laulié et al., 2021; Saks, 2006).

Deze positieve effecten van transactioneel leiderschap zouden nog sterker kunnen worden wanneer transactioneel leiderschap, bijgestaan wordt door transformationele componenten van leiderschap (Bass, 1998; Waldman et al., 1990). Leaders die hun werknemers belonen en hiernaast ook ondergeschikten inspireren en intrinsiek motiveren combineren transactioneel – en transformationeel leiderschap om werknemers meer betrokken te maken bij de organisatie. Hierbij wordt het positieve effect van belonen versterkt door de positieve effecten van transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Chan & Chan, 2005). Dit wordt binnen de wetenschap de augmentatietheorie of het augmentatie-effect genoemd. Transactioneel leiderschap kan de effecten van transformationeel leiderschap echter niet versterken volgens deze theorie (Bass, 1985). Transformationeel leiderschap draagt bij aan de effecten van contingent reward, omdat het inspirerende en charismatische karakter van deze leiderschapsstijl een gevoel van inspiratie, identificatie en vertrouwen geeft. Werknemers voelen zich hierdoor gedreven om beter te presteren dan van hen verwacht wordt (Waldman et al. 1990). Transactionele leaders die gebruik maken van beloningen om werknemers te motiveren bezitten niet over de inspirerende en charismatische componenten van transformationeel leiderschap. Daarmee worden werknemers dus niet gemotiveerd om beter te presteren dan verwacht en zullen zij een prestatie leveren die gelijk is aan de beloning die hen beloofd is voor de prestatie. Werknemers die geïnspireerd en gemotiveerd zijn door een transformationele leider zullen zich volgens het augmentatie effect van Bass (1985) niet gemotiveerder voelen om zich harder in te zetten wanneer transactionele componenten

worden toegevoegd, omdat deze werknemers handelen vanuit intrinsieke motivatie in plaats van extrinsieke motivatie (Breevaart et al. 2013; Waldman et al., 1990).

Transactioneel leiderschap kan dus een positieve bijdrage leveren aan de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Op basis van dit augmentatie-effect is de tweede hypothese van dit onderzoek als volgt opgesteld:

H2: transformationeel leiderschap heeft een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid wanneer het wordt uitgeoefend in combinatie met transactioneel leiderschap

De studies die zijn meegenomen om deze hypothese te kunnen onderzoeken staan vermeld in tabel 2. Hoewel slechts twee van de acht studies werknemersbetrokkenheid als afhankelijke variabele hebben gemeten kunnen er wel conclusies getrokken worden over werknemersbetrokkenheid op basis van deze onderzoeken. Zo meten de meeste onderzoeken (werknemers)tevredenheid als afhankelijke variabele. Uit voorgaand wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat werknemerstevredenheid een drijfveer is van werknemersbetrokkenheid (Ghuman, 2016; Gupta & Sharma, 2016). Daarnaast wordt de inzet van werknemers vaak ook als afhankelijke variabele genomen. Werknemersinzet heeft een directe invloed op werknemersbetrokkenheid (Nasomboon, 2014). Ten slotte is leiderschapseffectiviteit tevens een gemeten afhankelijke variabele in enkele onderzoeken. Naast werknemerstevredenheid is leiderschapseffectiviteit een drijfveer van werknemersbetrokkenheid (Ghuman, 2016). Uit de resultaten van studies met andere afhankelijke variabelen dan werknemersbetrokkenheid kunnen dus relevante conclusies getrokken worden over de effecten van leiderschap op werknemersbetrokkenheid.

Methode

Databases en zoektermen

Voor het vinden van relevante artikelen in deze literatuurstudies zijn twee databases doorzocht, namelijk Google Scholar en WorldCat (de online bibliotheek van de universiteit van Tilburg). Om een beeld te krijgen van de bestaande literatuur omtrent het onderwerp wat onderzocht wordt in deze paper zijn deze databases eerst globaal doorzocht. Hierbij zijn combinaties van zoektermen als 'transactional', 'transformational', 'leadership' en 'employee engagement' gebruikt om een indruk te krijgen over wat voor artikelen er bestaan. Daarnaast zijn hier relevante artikelen uit gevonden die de relatie tussen leiderschap en

werknemersbetrokkenheid onderzoeken. Tevens wordt transactioneel leiderschap vooral gekenmerkt door beloningen en straffen. Er is daarom gekozen om als zoektermen gebruik te maken van ‘punishment’ en ‘reward’ in combinatie met transformationeel leiderschap. Deze zijn in Google Scholar ingevoerd.

Om de resultaten af te bakenen naar het onderwerp van deze paper is daarnaast gebruik gemaakt van queries. Alle queries zijn ingevoerd in de WorldCat database. Om artikelen te vinden die de focus leggen op combinaties van transactioneel en transformationeel leiderschap op engagement is de volgende query gebruikt.

kw:(employee engagement) AND ti:(transactional) AND ti:(transformational)

Aangezien er weinig tot geen onderzoek is gedaan naar het effect van een combinatie van transformationeel – en transactioneel leiderschap specifiek op werknemersbetrokkenheid is er tevens gezocht naar artikelen die de bredere effecten onderzoeken van een combinatie tussen deze twee leiderschapsvormen. Door deze effecten te analyseren kan achterhaald worden of er voordelen zitten aan het gebruik van zowel transactionele - als transformationele aspecten in leiderschap. Deze geanalyseerde resultaten kunnen vervolgens gebruikt worden om uitspraken te doen over de effecten van een combinatie van de leiderschapsvormen op werknemersbetrokkenheid. Om tot bruikbare artikelen te komen zijn hiervoor de volgende queries gebruikt.

ti:(leader?) AND ti:(transactional) AND ti:(transformational) AND ti:(interaction)

kw:(combination) AND ti:(transactional) AND ti:(transformational) AND ti:(leader?)

Om recente artikelen te vinden is er daarnaast gekeken naar welke artikelen een relevant artikel hadden geciteerd. Dit is door middel van de *cited by* functie van Google Scholar uitgevoerd. Ten slotte zijn een aantal artikelen gevonden door de referentielijst van relevante artikelen te raadplegen.

Gebruikte criteria voor de artikelen

De artikelen hadden als inclusiecriteria dat deze Engelstalig dienen te zijn. Hier is voor gekozen, omdat erin Engelstalige artikelen vaak dezelfde termen en begrippen worden gebruikt, wat het overzichtelijker maakt om conclusies te trekken in resultatensectie van dit onderzoek. Tevens was het van belang dat minstens de helft van de artikelen in het jaar 2016 of later gepubliceerd zijn. Culturen en leiderschap binnen organisaties zijn wellicht veranderd in de afgelopen jaren en dit zou een invloed kunnen hebben op de resultaten. Hierdoor worden ook recentere onderzoeksresultaten meegenomen van de afgelopen vijf jaar. Ten slotte ligt de voorkeur bij artikelen die experimentele studies hebben gedaan om tot de resultaten te komen.

Literatuurstudies en meta-analyses zijn zo veel mogelijk weggelaten uit dit literatuuronderzoek, omdat dit onderzoek ook een literatuuronderzoek is. Het risico bestaat hierbij dat deze studie een herhaling wordt en dezelfde experimentele studies meeneemt als voorgaande literatuurstudies of meta-analyses. De resultaten van deze studie hebben meer waarde wanneer deze empirisch onderzocht zijn. Daarnaast dienden de artikelen peerreviewed te zijn en in een betrouwbaar wetenschappelijk tijdschrift gepubliceerd te zijn. Tabel 1 en 2 bieden een overzicht van de bronnen in dit literatuuronderzoek.

Resultaten

De relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid

Hypothese 1 is getoetst middels een analyse van acht wetenschappelijke studies (Breevaart & Bakker, 2018; Datche & Mukulu, 2015; Hawkes et al., 2017; Mozammel & Haan, 2016; Popli & Rizvi, 2016; Thisera & Sewwandi, 2018; Tims et al., 2011; Zhang et al., 2014). Een overzicht van de gebruikte artikelen staat weergegeven in tabel 1. De eerste hypothese van deze literatuurstudie luidt als volgt: transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de werknemersbetrokkenheid.

Popli en Rizvi (2016) deden onderzoek naar de drijfveren van werknemersbetrokkenheid. Hierbij lag de focus met name bij leiderschap als een belangrijke drijfveer voor de betrokkenheid van werknemers in organisaties. Hiervoor werd een vragenlijst uitgestuurd naar 340 werknemers in Delhi om het effect van leiderschap op betrokkenheid te testen. Transformationeel leiderschap werd gemeten via de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Deze survey meet transformationeel leiderschap door middel van de vier in het theoretisch kader besproken subcomponenten (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* en *individual consideration*). Betrokkenheid werd wegens een schaal bestaande uit 20 items gebaseerd op onderzoek van Phelps (2009). De items bestonden uit uitspraken over betrokkenheid waarbij participanten moesten aangeven in hoeverre zij het hiermee eens waren. Hoewel in deze studie dus geen gebruik werd gemaakt van de UWES-9, had de schaal een Cronbach's Alpha van .90 en kan deze als betrouwbaar worden aangenomen. Uit deze studie bleek dat transformationeel leiderschap, zoals H1 voorspelde, een positieve, significante relatie heeft met werknemersbetrokkenheid. De effecten waren daarnaast het grootst bij participanten die jonger waren dan 25 en participanten die ouder waren dan 30.

Eenzelfde resultaat werd gevonden bij de studie van Hawkes et al. (2017). 277 werknemers die werkzaam zijn in meerdere industrieën in Australië werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Hierbij werd transformationeel leiderschap via de Leadership Behavior Scale (Podsakoff et al., 1990) gemeten. De survey bestond uit 23 items die ingingen op verschillende leiderschapsdimensies. Daarnaast werd werknemersbetrokkenheid via de Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) gemeten. Transformationeel leiderschap bleek een positieve relatie te hebben met werknemersbetrokkenheid. Uit deze studie bleek tevens dat invloed op werk, ondersteuning van de supervisor en de erkenning van goed uitgevoerd werk de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid medieerde.

Zowel in het onderzoek van Datche en Mukulu (2015) als Thisera en Sewwandi (2018) werd het effect van vier dimensies van transformationeel leiderschap op betrokkenheid gemeten (*idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individual consideration*). In beide onderzoeken werd transformationeel leiderschap en de dimensies hiervan middels de MLQ gemeten. Betrokkenheid werd door Thisera en Sewwandi (2018) middels de UWES-9 gemeten en door Datche en Mukulu (2015) middels het Engagement Research Instrument (Heger, 2007). Deze vragenlijst gaat in op drie elementen: blijven, zeggen en streven (*stay*, *say* en *strive*). Volgens Hewitt (2015) zeggen betrokken werknemers positieve dingen over de organisatie (*say*), blijven betrokken werknemers graag lang werken bij de organisatie (*stay*) en streven betrokken werknemers ernaar om zich hard in te zetten voor de organisatie (*strive*). Thisera en Sewwandi (2018) vonden bij alle dimensies een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid. Daarnaast werd er ook nog een positieve relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap als geheel en werknemersbetrokkenheid. Echter had dit effect een relatief kleine effectgrootte. Datche en Mukulu (2015) vonden eveneens positieve effecten van dimensies van transformationeel leiderschap op werknemersbetrokkenheid. Echter bleek *idealized influence* een negatieve relatie te hebben met betrokkenheid en had *inspirational motivation* een zwakkere relatie. *Intellectual stimulation* en *individualized consideration* hadden beide een sterke, positieve relatie met werknemersbetrokkenheid.

Naast de bovengenoemde studies die op een momentopname zijn uitgevoerd, neemt dit literatuuronderzoek ook twee dagboekonderzoeken mee. In de studie van Breevaart en Bakker (2018) dienden 271 leraren uit Nederland gedurende minimaal 5 dagen elke dag een vragenlijst in te vullen over het gedrag van hun leidinggevende. Daarnaast werd hun betrokkenheid en hoe veeleisend het werk was bevraagd middels een vragenlijst. Hierbij werd transformationeel leiderschap middels de Transformational Leadership Inventory (Podsakoff

et al., 1990) gemeten en werknemersbetrokkenheid via de UWES-9. Hieruit bleek dat transformationeel leiderschap op dagen met hoge werkeisen de betrokkenheid van de leraren in stand hield. Er werden meerdere werkeisen gemeten in dit onderzoek, waarbij onderscheid werd gemaakt tussen uitdagende eisen en hinderlijke eisen. Hinderlijke eisen zijn eisen die ook energie kosten op persoonlijk gebied. Uitdagende eisen daarentegen geven mogelijkheid tot persoonlijke groei. Uit het onderzoek bleek dat hinderlijke eisen een minder negatieve invloed hadden op de betrokkenheid op dagen dat een leidinggevende veel transformationeel leiderschap vertoonde. Daarnaast bevorderde de uitdagende werkeisen de betrokkenheid op dagen dat er meer transformationeel leiderschap werd toegepast.

Een soortgelijke dagboekstudie in Nederland vond ook een positieve invloed van dagelijks transformationeel leiderschap op de dagelijkse werkbetrokkenheid van werknemers (Tims et al., 2011). In dit onderzoek moesten participanten gedurende 5 dagen elke dag een dagboekvragenlijst invullen. De respondenten waren 42 adviseurs van een uitzendbureau of werkten bij een industrieel adviesbureau. Transformationeel leiderschap werd met behulp van de MLQ gemeten en werknemersbetrokkenheid werd via de UWES-9 gemeten. Hieruit bleek dat transformationeel leiderschap op een dagelijkse basis een positieve invloed had op de dagelijkse betrokkenheid van de werknemers. Op dagen met meer transformationeel leiderschap waren de participanten dus meer betrokken bij hun werk.

Zhang et al. (2014) deed onderzoek naar de associatie tussen de perceptie van transformationeel leiderschap (visionair leiderschap) en de betrokkenheid van werknemers. Hiervoor werden 432 verkoopassistenten uit de detailhandel in Sydney ondervraagd middels een vragenlijst. Hierbij werd transformationeel leiderschap gemeten via de Pioneering schaal van Jing (2009). Deze schaal meet de leiderschapsdimensies van Avery (2004), waarbij transformationeel leiderschap als visionair leiderschap wordt beschreven. Betrokkenheid werd daarnaast middels de eerder benoemde schaal van Heger (2007) gemeten, die ingaat op drie elementen (*stay*, *say* en *strive*). Beide schalen bleken een valide betrouwbaarheidsscore te hebben (Cronbach's Alpha). De perceptie dat een leider transformationeel leiderschap vertoond bleek een positieve associatie te hebben met werknemersbetrokkenheid.

Ten slotte werd er een negatief effect gevonden van transformationeel leiderschap op de betrokkenheid van werknemers. Mozammel en Haan (2016) deden onderzoek naar de betrokkenheid van 128 werknemers in de banksector van Bangladesh. Uit dit onderzoek bleek een negatieve relatie te bestaan tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Transformationeel leiderschap werd middels de MLQ gemeten en werknemersbetrokkenheid via de UWES-9. Echter was het onderzoek onduidelijk beschreven

in de paper waarbij de methode beknopt was en de onderzoekers ook veel in herhaling traden bij het beschrijven van de studie. Hoewel wel benoemd werd welke schalen er gebruikt werden in de studie, bestond de literatuurreview slechts uit een paar regels en werd er geen toelichting gegeven bij de gebruikte schalen. Daarnaast is de banksector in Bangladesh klein en onderontwikkeld volgens Mozammel en Haan (2016). Hiermee verschilt deze sector van de onderzochte sectoren uit andere onderzoeken, die groter en verder ontwikkeld waren, waardoor er wellicht andere resultaten zouden kunnen ontstaan met betrekking tot werknemersbetrokkenheid. Gezien de slechte kwaliteit van de paper en de omslachtige en beknopte toelichting van de onderzoekers weegt het resultaat van dit onderzoek dan ook minder mee in deze literatuurstudie.

Uit vrijwel alle behandelde onderzoeken is gebleken dat transformationeel leiderschap een positieve relatie heeft met de betrokkenheid van werknemers (Breevaart & Bakker, 2018; Datche & Mukulu, 2015; Hawkes et al., 2017; Popli & Rizvi, 2016; Thisera & Sewwandi, 2018; Tims et al., 2011; Zhang et al., 2014). Daarnaast bleek transformationeel leiderschap een belangrijke rol te spelen bij het in stand houden van de betrokkenheid wanneer het werk veeleisend was (Breevaart & Bakker, 2018). Tevens bleek uit dagboekstudies dat de betrokkenheid van werknemers hoger was op dagen dat er meer transformationeel leiderschap werd uitgeoefend door de leidinggevende (Tims et al., 2011). Ten slotte bleken de dimensies van transformationeel leiderschap op zichzelf ook positieve relaties te hebben met werknemersbetrokkenheid (Datche & Mukulu, 2015; Thisera & Sewwandi, 2018). Echter had *idealized influence* in één studie een negatieve relatie met werknemersbetrokkenheid (Datche & Mukulu, 2015). Alleen Mozammel en Haan (2016) vonden een negatieve relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Uit de onderzoeken die in deze literatuurstudie zijn behandeld kan aangenomen worden dat hypothese 1 ondersteund wordt.

Tabel 1

Gebruikte artikelen voor hypothese 1

Auteurs	Jaartal	N	Steekproef	Methode
Popli & Rizvi	2016	329	Werknemers van vijf geselecteerde organisaties in de servicesector in Delhi	Survey
Breevaart & Bakker	2018	271	Leraren van de lagere school in Nederland	Dagboeksurvey

Datche & Mukulu	2015	252	Ambtenaren van de top 18 best presterende staatscorporaties in Kenya.	Survey
Tims et al.	2011	42	Adviseurs van een uitzendbureau en een industrieel adviesbureau	Dagboeksurvey
Zhang et al.	2014	432	Verkoopassistenten in de detailhandel in acht warenhuizen door Sydney	Survey
Mozammel & Haan	2016	128	Werknemers van meerdere banken in Bangladesh, zowel managers als normale werknemers	Survey
Hawkes et al.	2017	277	Australische medewerkers uit een gevarieerde industrie: engineering, health, community, public services, retail en sales	Survey
Thisera & Sewwandi	2018	245	Horecamedewerkers die op uitvoerend niveau werkzaam zijn in de horecasector in Sri Lanka	Survey

Transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid

De tweede hypothese van dit literatuuronderzoek betreft het effect van transformationeel leiderschap in combinatie met transactioneel leiderschap op werknemersbetrokkenheid. Om de effecten van een combinatie van leiderschapsstijlen te onderzoeken zijn acht wetenschappelijke studies verzameld (Breevaart et al., 2013; Chan & Chan, 2005; Gomes & Resende, 2014; Nielsen et al., 2019; O'Shea et al., 2009; Puni et al., 2021; Puni et al., 2018; Taylor, 2016). Een overzicht van de meegenomen studies staat omschreven in tabel 2.

Taylor (2016) deed onderzoek naar hoe werknemers van Australische waternutsbedrijven aankijken tegen leiderschapsgedrag. Hierbij werd gekeken naar transformationeel – en transactioneel leiderschap en een combinatie hiervan. Om dit te onderzoeken werd een vragenlijst uitgestuurd naar 133 werknemers. Hieruit bleek dat de participanten een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap het als het meest effectief inschatten. Volgens de respondenten zou een combinatie zorgen voor de juiste balans in leiderschap op het gebied van motivatie, beloningen en terechtwijzing. Daarnaast gaven ze aan dat transactioneel leiderschap zou zorgen voor een gebrek aan goede

samenwerking, omdat werknemers zich alleen zouden inzetten voor hun eigen beloningen en niet uit het belang van het team zouden werken. Daarnaast werd transformationeel leiderschap gezien als een effectievere stijl dan transactioneel leiderschap. Echter gaven een aantal respondenten aan dat werknemers beloningen en duidelijkheid nodig hadden om hun taken succesvol uit te voeren. Alleen motiveren en inspireren op een transformationele manier is volgens deze respondenten niet voldoende. Een combinatie van de twee leiderschapsstijlen zou volgens de meeste respondenten daarom zorgen voor de juiste balans tussen motiveren en inspireren en het duidelijk maken van de taken en beloningen. Hoewel deze resultaten niet gebaseerd zijn op de werkelijke input is het waardevol om te weten hoe werknemers een effectieve leider zouden omschrijven.

Uit het bovengenoemde onderzoek is dus al gebleken dat werknemers een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap als een effectieve leiderschapsstijl inschatten. De effecten van een combinatie van de twee leiderschapsstijlen zijn door meerdere wetenschappelijke onderzoeken getest. O'Shea et al. (2009) deden onderzoek naar acht verschillende mogelijke patronen van leiderschap. Vervolgens werd getest welk patroon geassocieerd werd met de hoogste niveaus van tevredenheid en inzet van de werknemers. Leiderschapsgedrag, tevredenheid en inzet werden middels de MLQ gemeten. Er werd onderscheid gemaakt tussen drie soorten leiderschapsvormen: transformationeel leiderschap, *contingent reward* (dimensie van transactioneel leiderschap) en *passive management-by-exception* (MBE) (de leider onderneemt pas actie wanneer er problemen ontstaan en is verder passief in het leidinggeven). De leiders werden ingedeeld op de mate van leiderschapsgedrag die een leider vertoonde. Zo was het optimale patroon bijvoorbeeld een hoge mate van transformationeel leiderschap, een hoge mate van *contingent reward* en een lage mate van MBE. De leiders kregen een score toegewezen voor een bepaalde soort leiderschapsgedrag op basis van de resultaten van de MLQ. Zo kregen leiders een hoge of lage score op transformationeel leiderschap, *contingent reward* en *MBE passive*. In totaal deden er 726 verpleegkundigen mee die vragen beantwoordden over hun leidinggevend. Op basis van deze vragenlijst werden de leidinggevend ingedeeld in één van de acht gedragspatronen. Hieruit bleek dat leiders die een hoge mate van transformationeel leiderschap en *contingent reward* hadden en een lage mate van MBE effectiever waren op het gebied van tevredenheid en inzet van de werknemers dan leiders die een lage mate van *contingent reward* of een hoge mate van MBE. Het patroon waarin leiders een lage mate van transformationeel leiderschap hadden had een te kleine steekproef om valide uitspraken te doen over de effectiviteit. Uit dit onderzoek bleek echter wel dat een combinatie van *contingent reward* en transformationeel

leiderschap voor een significant hogere effectiviteit zorgde dan wanneer *contingent reward* afwezig was in een leider.

Een ander wetenschappelijk onderzoek vond tevens positieve effecten van een combinatie van transformationeel – en transactioneel leiderschap op werknemersbetrokkenheid. Nielsen et al. (2019) onderzochten de mogelijke interactie-effecten van transformationeel – en transactioneel leiderschap op de motivatie van werknemers. Motivatie werd in dit onderzoek opgedeeld in werknemersbetrokkenheid en intrinsieke motivatie. Hierin werd betrokkenheid middels zes items van de UWES gemeten en leiderschap en intrinsieke motivatie middels samengevoegde schalen van meerdere voorgaande onderzoeken. In totaal deden er 385 leidinggevenden en 3797 werknemers van vijf verschillende branches uit Denemarken mee aan de studie. De participanten dienden twee opeenvolgende vragenlijsten in te vullen op twee verschillende meetmomenten. Hieruit bleek dat de motivatie van werknemers hoger was wanneer een leider zowel transformationeel leiderschap als verbale *contingent reward* liet zien dan wanneer er slechts één van de twee leiderschapsstijlen werd gebruikt. De beloningen die bij transactioneel leiderschap ingezet worden dienden echter wel verbaal te zijn om dit effect tot stand te brengen. Materiële beloningen zorgden er juist voor dat de positieve effecten van transformationeel leiderschap verzwakt werden. Uit deze studie kan geconcludeerd worden dat *contingent reward* en transformationeel leiderschap in combinatie een sterker positief effect hebben op de intrinsieke motivatie en betrokkenheid van werknemers dan één van de twee op zichzelf.

Een studie op lange termijn toonde eveneens positieve effecten aan van een gecombineerde leiderschapsstijl. In het onderzoek van Breevaart et al. (2013) werd aan 61 marine kadetten gevraagd om 34 dagen lang een dagboekvragenlijst in te vullen. Hiermee werd de dagelijkse invloed van transformationeel leiderschap, *contingent reward* en MBE op de dagelijkse werkbetrokkenheid gemeten. Hierbij werd leiderschap via de MLQ gemeten en betrokkenheid via de UWES-9. De kadetten werden opgedeeld in acht teams en de teams konden meerdere leiders per dag hebben. Vervolgens dienden de participanten elke dag om 17:00 de dagboekvragenlijst in te vullen om hun betrokkenheid en het gedrag van hun leider te kunnen analyseren. Hieruit bleek dat de betrokkenheid van de kadetten het hoogst was op de dagen dat leidinggevenden zowel *contingent reward* als transformationeel leiderschap aanleverden. De resultaten van Nielsen et al. (2019) en O’Shea et al. (2009) worden met deze bevindingen ondersteund.

Daarbij zijn er studies die specifiek het augmentatie-effect hebben gemeten. Zo deden Gomes en Resende (2014) onderzoek naar het augmentatie-effect binnen de sportwereld.

Hierbij werd het augmenterende effect van transformationeel leiderschap op transactioneel leiderschap gemeten, met als afhankelijke variabelen tevredenheid van de atleten en de compatibiliteit van de coach en de atleet. Voor het meten van leiderschap in de sportwereld is in dit onderzoek een speciale schaal ontwikkeld die specifiek leiderschap van coaches meet. De schaal meet transformationeel leiderschap middels vijf dimensies: visie, inspiratie, instructies over techniek, persoonlijk respect en persoonlijke ondersteuning. Daarnaast wordt transactioneel leiderschap middels twee dimensies gemeten: positieve feedback (*contingent reward*) en negatieve feedback. De onafhankelijke variabelen (tevredenheid en compatibiliteit) zijn middels twee schalen gemeten die gebaseerd zijn op voorgaand onderzoek. Er deden 348 mannelijke (zaal)voetbalspelers mee en het was een vragenlijstonderzoek. Uit de resultaten kon het augmentatie-effect bevestigd worden voor zowel tevredenheid als compatibiliteit. Echter zal deze studie met minder gewicht meegenomen worden in dit literatuuronderzoek, omdat de studie specifiek inging op de sportwereld en atleten in plaats van organisaties en werknemers. Daarentegen geeft het onderzoek wel resultaten die het augmentatie-effect ondersteunen.

Het eerder door Gomes en Resende (2014) aangetoonde augmentatie-effect werd tevens getoetst in de studie van Chan en Chan (2015). In deze studie werden twee scenario's getest, waarbij scenario 1 het augmentatie-effect van transformationeel leiderschap op transactioneel leiderschap testte. Scenario 2 testte het omgekeerde augmentatie-effect, waarbij transactioneel leiderschap de positieve effecten van transformationeel leiderschap zou versterken. Hierbij werden zowel het leiderschapsgedrag als de uitkomsten hiervan gemeten via de MLQ. De vier dimensies van transformationeel leiderschap en twee dimensies van transactioneel leiderschap werden dus meegenomen in deze studie. Er deden 510 respondenten mee uit vier verschillende landen. Alle respondenten waren werkzaam in de bouwsector. De resultaten ondersteunden het augmentatie-effect van scenario 1. Transformationeel leiderschap versterkt de positieve effecten van transactioneel leiderschap leiderschapseffectiviteit, extra inzet en werknemerstevredenheid. Echter bleek uit de resultaten van scenario 2 dat transactioneel leiderschap de positieve effecten van transformationeel leiderschap niet op dezelfde manier kan versterken op het gebied van leiderschapseffectiviteit, extra inzet en werknemerstevredenheid. Hiermee werd dus het augmentatie-effect bevestigd, maar alleen wanneer transformationeel leiderschap de versterkende variabele is.

Puni et al. (2018) vond echter het tegenovergestelde resultaat van Chan en Chan (2005). Zij onderzochten de relatie van transformationeel leiderschap en werktevredenheid en

het modererende en versterkende effect van *contingent reward* hierop. Hiervoor maakten de onderzoekers gebruik van de vier dimensies van transformationeel leiderschap (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* en *individual consideration*). Leiderschap werd via de MLQ gemeten en werktevredenheid werd via de schaal van Weiss et al. (1967) gemeten. Aan 315 werknemers werkzaam bij commerciële banken in Ghana werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Uit de resultaten bleek dat de positieve relatie tussen de dimensies van transformationeel leiderschap en werktevredenheid versterkt werd door *contingent reward*. Dit gaat tegen de resultaten van Chan en Chan (2005) in die geen bewijs vonden voor scenario 2, waarbij *contingent reward* ook meegenomen werd in het meten van transactioneel leiderschap. Daarnaast bleek dat de positieve effecten van *intellectual stimulation* en *idealized influence* op werktevredenheid gemodereerd worden door *contingent reward*. Puni et al. (2018) vond dus een omgekeerd augmentatie-effect.

Ten slotte werd het augmentatie-effect getest door Puni et al. (2021). Hierbij werd tevens onderzoek gedaan naar een interactie-effect van transformationeel- en transactioneel leiderschap op de inzet van werknemers. Leiderschapsgedrag werd middels de MLQ gemeten, en nam dus de door Bass (1985) gedefinieerde dimensies mee van transformationeel- en transactioneel leiderschap mee. Aan deze vragenlijststudie deden 360 junior werknemers van de luchtvaartindustrie in Ghana mee. Transactioneel leiderschap bleek een positief effect te hebben met de inzet van werknemers, maar dit effect werd niet versterkt door transformationeel leiderschap. Daarnaast werd er een negatief interactie-effect gevonden van transformationeel- en transactioneel leiderschap op de inzet van werknemers. De resultaten van dit onderzoek gaan dus tegen de resultaten van de hierboven besproken onderzoeken in.

Uit de analyse van de acht bovengenoemde onderzoeken is gebleken dat een combinatie van transformationeel- en transactioneel leiderschap positieve effecten kan hebben op verschillende uitkomsten. Alle studies, op die van Puni et al. (2021) na, vonden positieve effecten van een gecombineerde leiderschapsstijl. Daarnaast hadden twee studies van de acht betrokkenheid van de werknemers als afhankelijke variabele en beide studies vonden eveneens positieve resultaten bij een gecombineerde leiderschapsstijl. Hieruit kan geconcludeerd worden dat transformationeel – en transactioneel leiderschap inderdaad een positieve relatie hebben met werknemersbetrokkenheid wanneer deze in combinatie worden uitgeoefend door een leider. Hypothese 2 wordt hiermee ondersteund. Echter blijft het onduidelijk of het augmentatie-effect hiervan de oorzaak is. Puni et al. (2021) vond helemaal geen augmentatie-effect en Puni et al. (2018) vond een omgekeerd augmentatie-effect. Daarbij vonden Chan & Chan (2005) en Gomes en Resende (2014) het augmentatie-effect dat

voorspeld was door Bass (1985). De resultaten van de onderzochte artikelen in deze literatuurstudie zijn te tegenstrijdig om uitspraken te kunnen doen over het augmentatie-effect.

Tabel 2

Gebruikte artikelen voor hypothese 2

Auteurs	Jaartal	N	Steekproef	Methode	Onafhankelijke variabelen
O'Shea et al.	2009	726	Verpleegkundigen gebaseerd op steekproef uit onderzoek van Bycio et al. (1995)	Survey	Tevredenheid en inzet van werknemers
Nielsen et al.	2019	4182	385 leiders en 3797 werknemers uit Denemarken uit vijf branches: publieke/private, hoge/lage middelbare scholen, dagopvang, belastingkantoren en banken	Survey	Werkmotivatie (opgesplitst in werkbetrokkenheid en intrinsieke motivatie)
Puni et al.	2021	360	Junior werknemers van de luchtvaartindustrie in Ghana	Survey	Inzet van werknemers
Breevaart et al.	2013	61	Marine cadetten uit Noorwegen	Dagboeksurvey	Dagelijkse werkbetrokkenheid
Taylor	2016	133	Medewerkers van waternutsbedrijven in Australië	Survey	n.v.t.
Gomes & Resende	2014	348	Mannelijke (zaal)voetbalspelers	Survey	Tevredenheid en compatibiliteit tussen coach en atleet

Chan & Chan	2005	510	Professionele werknemers in de bouwsector in Australië, Hong Kong, Singapore en het VK	Survey	Leiderschapseffectiviteit, extra moeite van werknemers en werknemerstevredenheid
Puni et al.	2018	315	Werknemers bij commerciële banken in Ghana	Survey	Werknemerstevredenheid

Discussie

Beantwoording van de onderzoeksvraag

Het doel van deze literatuurstudie was het onderzoeken van de relatie tussen transformationeel leiderschap en een combinatie van transactioneel – en transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Hierbij is eerst onderzocht wat de relatie is tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Vervolgens is er ook nog gekeken naar het effect van transactioneel – en transformationeel leiderschap in combinatie. De combinatie van de twee leiderschapstijlen was nog niet veel onderzocht binnen de wetenschap. Op basis van de analyse van zestien wetenschappelijke artikelen konden conclusies getrokken worden over de relatie tussen leiderschap en werknemersbetrokkenheid.

De eerste hypothese van dit onderzoek onderzocht de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Hiervoor zijn acht wetenschappelijke artikelen geanalyseerd. Een overzicht van deze acht artikelen is terug te vinden in tabel 1. Van deze artikelen zijn de MLQ voor leiderschap en de UWES-9 voor werknemersbetrokkenheid de meest gebruikte meetmethoden geweest. Echter waren er een aantal alternatieve en betrouwbare manieren gebruikt in enkele artikelen. Desalniettemin leidde een ander meetinstrument tot dezelfde resultaten. Zeven van deze artikelen vonden een positief effect van transformationeel leiderschap op werknemersbetrokkenheid (Breevaart & Bakker, 2018; Datche & Mukulu, 2015; Hawkes et al., 2017; Popli & Rizvi, 2016; Thisera & Sewwandi, 2018; Tims et al., 2011; Zhang et al., 2014). Echter vonden Mozammel en Haan (2016) geen significante relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Dit kan te verklaren zijn vanuit de gebruikte doelgroep van de studie van Mozammel en Haan (2016), die bestond uit medewerkers uit de banksector in Bangladesh. Deze branche is een

onderontwikkelde sector, wat mogelijk effect heeft gehad op de uitkomsten. Daarnaast werd er in de paper geen onderliggende theorie besproken en was de paper in het geheel beknopt beschreven, waardoor het onderzoek slecht repliceerbaar is. Al met al werd hypothese 1 door de onderzochte studies ondersteund. Transformationeel leiderschap heeft dus een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid.

Daarnaast lag de focus van deze studie op het onderzoeken van de relatie tussen een combinatie van transactioneel – en transformationeel leiderschap op werknemersbetrokkenheid. Ook voor hypothese 2, die stelde dat een gecombineerde leiderschapsstijl een positieve relatie zou hebben met werknemersbetrokkenheid, werden acht wetenschappelijke studies geanalyseerd. Zeven van deze studies vonden inderdaad positieve effecten van een gecombineerde leiderschapsstijl (Breevaart et al., 2013; Chan & Chan, 2005; Gomes & Resende, 2014; Nielsen et al., 2019; O’Shea et al., 2009; Puni et al., 2018; Taylor, 2016). Alleen Puni et al. (2021) vonden geen augmentatie-effect en tevens een negatief interactie-effect van transformationeel- en transactioneel leiderschap op de inzet van werknemers. Echter testte deze studie het augmentatie-effect maar vanuit één kant, namelijk het versterkende effect van transformationeel leiderschap op de positieve effecten van transactioneel leiderschap. Wellicht was er wel een augmentatie-effect gevonden wanneer transactioneel leiderschap de versterkende variabele geweest zou zijn op de positieve effecten van transformationeel leiderschap. Puni et al. (2018) vonden wel een dergelijk omgekeerd augmentatie-effect, waarbij de inbreng van transactioneel leiderschap de positieve effecten van transformationeel leiderschap versterkten, in plaats van andersom. Uit de verzamelde resultaten van de studie kan geconcludeerd worden dat transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap in combinatie voor positieve effecten kunnen zorgen op werknemersbetrokkenheid. Twee van de acht studies hadden werknemersbetrokkenheid als onafhankelijke variabelen. De resterende studies hadden andere afhankelijke variabelen, maar lieten desalniettemin de positieve uitkomsten van gecombineerde leiderschapsstijlen zien. Aangezien werknemersbetrokkenheid wel af te leiden is uit de gebruikte afhankelijke variabelen van de studies die werknemersbetrokkenheid niet als afhankelijke variabelen hadden kan hypothese 2 bevestigd worden. De afwijkende afhankelijke variabelen inzet, leiderschapseffectiviteit en werknemerstevredenheid zijn alle drie drijfveren voor werknemersbetrokkenheid (Ghuman, 2016; Gupta & Sharma, 2016; Nasomboon, 2014). Echter is het onduidelijk welke van de twee leiderschapsstijlen de positieve effecten van de ander versterkt, gezien de resultaten hiervan tegenstrijdig blijken te zijn.

Transformationeel leiderschap heeft dus een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid. Dit positieve effect kan verklaard worden vanuit de Social Exchange Theorie, waarbij de middelen die een leidinggevende aan zijn werknemers geeft via transformationeel leiderschap uitgewisseld zullen worden voor meer betrokkenheid. Daarnaast heeft transformationeel leiderschap een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van werknemers. Een hogere intrinsieke motivatie draagt op zijn beurt bij aan meer betrokkenheid vanuit de werknemers (Jensen & Bro, 2017; Maio et al., 2020). Wanneer transformationeel leiderschap in combinatie wordt gebracht met transactioneel leiderschap heeft dit eveneens positieve gevolgen voor de betrokkenheid van werknemers. Een gecombineerde leiderschapsstijl zorgt ervoor dat de ene leiderschapsstijl de positieve effecten van de andere leiderschapsstijl versterkt. Echter zijn er tegenstrijdige resultaten over welke leiderschapsstijl de versterkende variabele is.

Theoretische en maatschappelijke implicaties

Uit eerder onderzoek was al gebleken dat leiderschap een drijfveer vormt voor werknemersbetrokkenheid (Bedarkar & Pandita, 2014; Ghuman, 2016; Popli & Rizvi, 2016; Shahid, 2019). Dit literatuuronderzoek heeft dit verder verduidelijkt door te onderzoeken wat voor soort leiderschap een sterke invloed heeft op werknemersbetrokkenheid. Hieruit is gebleken dat transformationeel leiderschap een positieve relatie heeft met werknemersbetrokkenheid. Daarnaast is onderzocht of een combinatie van transactioneel – en transformationeel leiderschap bijdraagt aan de betrokkenheid van werknemers. Dit fenomeen was nog weinig onderzocht binnen het wetenschapsveld. Een combinatie bleek tevens effectief te zijn voor de werknemersbetrokkenheid. Hiermee heeft dit onderzoek bijgedragen aan het uitbreiden van de kennis over de relatie tussen leiderschap en werknemersbetrokkenheid en heeft het onderzoeken van gecombineerd leiderschap aangetoond dat transactioneel – en transformationeel leiderschap in combinatie positieve effecten met zich mee kan brengen. Daarnaast is uit deze studie gebleken dat er nog tegenstrijdige resultaten bestaan over hoe gecombineerd leiderschap kan bijdragen aan de positieve effecten voor het gedrag van werknemers. De verschillende onderzoeken vonden verschillende augmentatie-effecten of vonden helemaal geen augmentatie-effect. Het augmentatie-effect is hiermee nog een vaag construct dat vaker getoetst zou kunnen worden in vervolgonderzoeken.

Dit literatuuronderzoek draagt daarnaast bij aan de praktijk. De resultaten hebben laten zien dat managers en leidinggevendenden het beste een combinatie van transformationeel- en

transactioneel leiderschap kunnen uitoefenen. Gecombineerd leiderschap had de hoogste voorkeur bij de werknemers en uit de meegenomen studies in dit onderzoek is gebleken dat gecombineerd leiderschap positieve effecten heeft op met name inzet en betrokkenheid. Daarnaast is gebleken dat leidinggevendenden ook voor een hoge betrokkenheid kunnen zorgen wanneer zij enkel transformationeel leiderschap inzetten. Echter ligt de voorkeur bij een gecombineerde leiderschapsstijl, omdat transactioneel – en transformationeel leiderschap elkaar kunnen versterken, echter is het niet helemaal duidelijk welke leiderschapsstijl de ander versterkt.

Beperkingen en suggesties

Voor dit onderzoek zijn een aantal beperkingen te benoemen. Ten eerste is de tweede hypothese onderzocht met verschillende onderzoeken, waarvan slechts twee onderzoeken werknemersbetrokkenheid als afhankelijke variabele hadden gemeten. Dit komt omdat het meten van gecombineerd leiderschap vaak met verschillende afhankelijke variabelen gedaan wordt. Echter zijn er in dit onderzoek dus maar twee studies die specifiek de relatie tussen gecombineerd leiderschap en werknemersbetrokkenheid onderzoeken. Echter zijn de studies met andere afhankelijke variabelen wel relevant voor deze studie, omdat deze afhankelijke variabelen wel drijfveren vormen van werknemersbetrokkenheid (Ghuman, 2016; Gupta & Sharma, 2016; Nasomboon, 2014). Daarmee kunnen deze constructen wel gelinkt worden aan werknemersbetrokkenheid. Daarnaast bleek uit het onderzoek van Datche en Mukulu (2015) dat *idealized influence* een negatieve invloed had op werknemersbetrokkenheid, terwijl dit bij Thisera en Sewwandi (2018) wel een positieve invloed bleek te hebben op betrokkenheid. In dit onderzoek werd geen onderscheid gemaakt in de dimensies bij het onderzoeken van de relatie tussen transformationeel leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Echter blijkt uit deze twee resultaten dat dit wellicht een verschil kan maken en per dimensie kan verschillen. Dit neemt niet weg dat transformationeel leiderschap één geheel begrip vormt en het is opgebouwd uit vier verschillende dimensies. Hoewel *idealized influence* een negatieve relatie bleek te hebben met werknemersbetrokkenheid, had transformationeel leiderschap als geheel wel een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid (Datche & Mukulu, 2015).

In vervolgonderzoek zou specifiek de relatie tussen werknemersbetrokkenheid en gecombineerd leiderschap vaker empirisch getest moeten worden. Hoewel er veel onderzoek is naar gecombineerd leiderschap, is werknemersbetrokkenheid zelden de afhankelijke variabelen in deze onderzoeken. Dit literatuuronderzoek geeft indicaties en duidelijkheid over de voordelen van gecombineerd leiderschap en het effect hiervan op

werknemersbetrokkenheid. Echter zouden deze resultaten versterkt kunnen worden door meer empirische studies naar dit onderwerp. Hiermee komt er meer inzicht dat verworven is via een kwantitatieve onderzoekvorm en dit kan bijdragen aan de kennis over dit begrip. Daarnaast is er meer onderzoek nodig naar het augmentatie-effect. De tegenstrijdige resultaten van de meegenomen onderzoeken zorgen voor onduidelijkheid. In vervolgonderzoek zal het augmentatie-effect in beide richtingen gemeten worden, om duidelijkheid te vergaren over welke leiderschapsvorm de ander versterkt.

Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om te onderzoeken wat de invloed van leiderschapsstijlen op werknemersbetrokkenheid is. Hieruit is gebleken dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op werknemersbetrokkenheid. Daarnaast heeft een gecombineerde leiderschapsstijl (transformationeel – en transactioneel leiderschap) een positieve relatie met werknemersbetrokkenheid. Hiermee draagt het onderzoek bij aan het wetenschappelijke veld van leiderschap en werknemersbetrokkenheid. Tevens blijkt uit dit onderzoek dat leidinggevende het beste een gecombineerde leiderschapsstijl kunnen uitoefenen, omdat de leiderschapsvormen elkaars positieve effecten kunnen versterken.

Referenties

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2013-0008>
- Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases* (First ed.). SAGE Publications Ltd.
- Barsade, S. G., & O’Neill, O. A. (2014). What’s Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in a Long-term Care Setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551–598. <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Blau, M., Blau, M., & John Wiley & Sons. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bridger, E. (2014). *Employee Engagement* (Vol. 10). Kogan Page.
- Chan, A. T. S., & Chan, E. H. W. (2005). Impact of Perceived Leadership Styles on Work Outcomes: Case of Building Professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(4), 413–422. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(2005\)131:4\(413\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(2005)131:4(413))

- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & M. Saks, A. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *33*(4/5), 326–344. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2017-0449>
- Datche, A. E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, *3*(1), 9–16. <https://doi.org/10.15739/ibme.2014.010>
- De Bruin, G. P., & Henn, C. M. (2013). Dimensionality of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *Psychological Reports*, *112*(3), 788–799. <https://doi.org/10.2466/01.03.pr0.112.3.788-799>
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource Theory of Social Exchange. *Handbook of Social Resource Theory*, 15–32. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_2
- Foa, U. G. (1971). Interpersonal and Economic Resources. *Science*, *171*(3969), 345–351. <https://doi.org/10.1126/science.171.3969.345>
- Ghuman, K. (2016). A Prognostic Examination of Functional and Emotional Employee Engagement Drivers and their Impact on Employee Performance. *FIIIB Business Review*, *5*(2), 78–87. <https://doi.org/10.1177/2455265820160209>
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. *Nova Science Publishers*, 2–24. <http://hdl.handle.net/1822/26923>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, *17*(3_suppl), 45S-63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). Work Engagement: Investigating the Role of Transformational Leadership, Job Resources, and Recovery. *The Journal of Psychology*, *151*(6), 509–531. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372339>
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, *25*(2), 121–132. <https://www.proquest.com/docview/197995307/fulltextPDF/C4E3322995C34C9EPQ/1?accountid=14338>
- Hewitt, A. (2015). *Say, Stay, or Strive? Unleash the Engagement Outcome You Need*. AON. <https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-Drivers-of-Say-Stay-Strive.pdf>

- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2017). Disentangling passion and engagement: An examination of how and when passionate employees become engaged ones. *Human Relations*, 71(7), 973–1000. <https://doi.org/10.1177/0018726717731505>
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.005>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2017). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Jing, F. F. (2009). *An investigation of the relationship between leadership paradigms and organisational performance in pharmaceutical sales organisations* (Doctoral dissertation, Macquarie University).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lauli , L., Pavez, I., Martínez Echeverr a, J., Cea, P., & Brice no Jiménez, G. (2021). How leader contingent reward behavior impacts employee work engagement and turnover intention: the moderating role of age. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(4), 510–529. <https://doi.org/10.1108/arla-12-2019-0241>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China. *Sustainability*, 12(9), 3630. <https://doi.org/10.3390/su12093630>

- Mohanty, S. K., & Arunprasad, P. (2020). Identification of drivers of employee engagement in Indian power companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1263–1290. <https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2019-0414>
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43–55. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0127>
- Muenjohn, D. N., & Armstrong, P. A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.704>
- Nasomboon, B. (2014). The Relationship among Leadership Commitment, Organizational Performance, and Employee Engagement. *International Business Research*, 7(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p77>
- Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration*, 97(2), 413–428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/77189300/77189300.pdf>
- O’Shea, P. G., Foti, R. J., Hauenstein, N. M. A., & Bycio, P. (2009). Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis. *Leadership*, 5(2), 237–259. <https://doi.org/10.1177/1742715009102937>
- Phelps, M. (2009). *Is it time to rethink employee engagement?* DDI. https://www.ddiworld.com/pdf/isittimetorethinkemployeeengagement_wp_ddi.pdf
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global Business Review, 17*(4), 965–979.
<https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review, 44*(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/mrr-03-2020-0153>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2017-0358>
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A Study of Banking Sector. *Emerging Economy Studies, 5*(1), 7–21.
<https://doi.org/10.1177/2394901519825543>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Shahid, A. (2019). The Employee Engagement Framework: High Impact Drivers and Outcomes. *Journal of Management Research, 11*(2), 45.
<https://doi.org/10.5296/jmr.v11i2.14612>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2013). Employee Engagement and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 43–58.
<https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Taylor, J. (2016). Management of Australian Water Utilities: The Significance of Transactional and Transformational Leadership. *Australian Journal of Public Administration, 76*(1), 18–32. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12200>

- Thisera, T. J. R., & Sewwandi, E. P. I. (2018). Transformational Leadership and Employee Engagement in Hospitality Sector in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(12), 27–33. https://www.researchgate.net/profile/T-J-R-Thisera/publication/330184916_Transformational_Leadership_and_Employee_Engagement_in_Hospitality_Sector_in_Sri_Lanka/links/5c32ddeb92851c22a3610383/Transformational-Leadership-and-Employee-Engagement-in-Hospitality-Sector-in-Sri-Lanka.pdf
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Turner, J. L., Foa, E. B., & Foa, U. G. (1971). Interpersonal reinforcers: Classification, interrelationship, and some differential properties. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19(2), 168–180. <https://doi.org/10.1037/h0031278>
- Tzafrir, S. S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(2), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2005.10.008>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381–394. <https://doi.org/10.1177/105960119001500404>
- Weiss, D. J., Davis, R. V., & George, W. E. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 120(22). <https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>
- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. J. (2011). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534. <https://doi.org/10.1177/0149206311429862>
- Zhang, T., C. Avery, G., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/jgr-02-2014-0006>