

Invloed van Leeftijd van Leiders op Werkgedrag van Werknemers

Marije van der Brug

Studentnummer: s5248442

Afdeling Psychologie, Rijksuniversiteit Groningen

PSB3A-BT15: Bachelor These

Supervisor: drs. Kyriaki Fousiani

Tweede beoordelaar: dr. Eric Rietzschel

In samenwerking met: Marleen Hellebrekers, Philine Mol, Renske Schriemer, Boas Slot
en Carmen van der Veen.

05 januari 2026

Een scriptie is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de scriptie is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de scriptie is daarom niet per se geschikt als academische bron om naar te verwijzen. Als u meer wilt weten over het in deze scriptie besproken onderzoek en de daarop gebaseerde publicaties waarnaar u zou kunnen verwijzen, neem dan contact op met de genoemde begeleider.

Verklaring AI-gebruik

AI gebruikt voor achtergrond/zelfstudie

“Ik verklaar dat ik ChatGPT <https://chatgpt.com/> en Consensus <https://consensus.app/> heb gebruikt om materiaal te genereren voor achtergrondonderzoek en zelfstudie bij het opstellen van deze opdracht.”

Abstract

Door de toenemende levensduur van mensen groeit wereldwijd het aandeel oudere arbeiders in organisaties. Volgens de Socioemotional Selectivity Theory (SST) hechten mensen naarmate ze ouder worden meer waarde aan nabije relaties en investeren ze meer in het onderhouden hiervan. Deze studie onderzoekt of dit proces ook doorwerkt in de werkcontext. Eerder onderzoek heeft echter inconsistente en zwakke effecten van leeftijd in de werkcontext gevonden. In de huidige studie wordt onderzocht of de leeftijd van de leider invloed heeft op de Organizational Citizenship Behaviors (OCB) en Counterproductive Work Behavior (CWB) van werknemers en of de Leader-Member Exchange (LMX) tussen leiders en werknemers hierin een mediërende rol heeft. Vanuit SST verwachten we dat oudere leiders een hogere kwaliteit LMX onderhouden met hun werknemers en, in lijn met SET, dat deze samenhang een positief verband houdt met OCB en een negatief verband met CWB bij werknemers. In een cross-sectionele studie met leider-werknemer dyaden ($N = 74$) werden vragenlijstgegevens verzameld over de leeftijd van leiders, de LMX tussen leiders en werknemers en de OCB en CWB bij werknemers. De hypothesen werden getoetst met regressieanalyses. Tegen de verwachtingen in toonden de resultaten een significante negatieve relatie tussen de leeftijd van de leider en de LMX, een negatieve indirecte relatie tussen leidersleeftijd en OCB via de LMX en een indirecte positieve relatie tussen leidersleeftijd en CWB. Deze bevindingen wijzen erop dat de leeftijd van de leider samenhangt met het werkgedrag van werknemers, maar dat deze relaties ambivalent en zwak zijn. Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op modererende variabelen om deze relaties beter te begrijpen.

Trefwoorden: Leeftijd van leiders, LMX, OCB, CWB

Effect van de Leeftijd van Leiders op Werkgedrag van Werknemers

Wereldwijd neemt de menselijke levensduur sterk toe (Harasty & Ostemeier, 2020), een fenomeen dat ook zichtbaar is in het werkleven. Door een langer durende arbeidsparticipatie en een daling in geboortecijfers (Burger et al., 2012) groeit het aandeel van oudere arbeiders in organisaties (Harasty & Ostermeier, 2020). Zo wordt verwacht dat in 2030 ongeveer 25% van het personeelsbestand, waaronder leiders, uit 55 tot 64 jarigen bestaat (Harasty & Ostemeier, 2020).

In het werkleven worden oudere mensen vaak negatiever beoordeeld in vergelijking met jongere collega's (e.g., Steinberg et al., 1996). Er heersen diverse negatieve stereotypen over ouderen, zoals: een verlaagde productiviteit, minder goede gezondheid, het niet kunnen bedenken van nieuwe oplossingen en weerstand tegen veranderingen (e.g., Dordoni & Argentero, 2015). Bestaand onderzoek over de socioemotional selectivity theory (SST) stelt echter dat ouder worden ook positieve aspecten met zich meebrengt. Zo wordt gesteld dat oudere mensen zich meer focussen op positieve ervaringen dan op negatieve ervaringen (Carstensen & Hershfield, 2021), dat ze een betere emotie regulatie hebben en bovenal, dat ouderen van emotioneel betekenisvolle relaties een prioriteit maken (Chang et al., 2015). Gesuggereerd kan worden dat deze leeftijdsgerelateerde aspecten mogelijk ook doorwerken in de werkcontext. Een interessant perspectief is hierbij de leeftijd van leiders, aangezien leiders een centrale rol vervullen binnen organisaties, waarbij ze onder andere verantwoordelijk zijn voor het onderhouden van relaties met werknemers en het beïnvloeden van motivatie en werkgedrag (De Waal-Andrews & Van Vugt, 2019). Aannemelijk is dat de door SST beschreven leeftijdseffecten samenhangen met hoe leiders deze taken uitvoeren, specifiek in het onderhouden van relaties met werknemers. Gebaseerd op SST kan gesuggereerd worden de leeftijd van leiders samenhangt met de

mate waarin leiders prioriteit geven aan het onderhouden van hoge kwaliteit relaties met hun werknemers.

Een concept dat de kwaliteit van de relatie tussen leider en werknemer vangt is de Leader Member Exchange (LMX). De LMX is een concept dat stelt dat iedere leider een unieke uitwisselingsrelatie ontwikkelt met elk van zijn/haar werknemers (Liden et al., 1997). Deze relaties kunnen worden geplaatst op een continuüm dat loopt van lage kwaliteit, waarbij de interactie gebaseerd is op enkel de transactionele aspecten van de arbeidsovereenkomst, tot hoogwaardige relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen, sympathie, invloed en respect (Dansereau et al., 1975).

De kwaliteit van de LMX is een zeer belangrijk aspect in de relatie tussen leiders en werknemers, aangezien deze invloed heeft op het gedrag van de werknemers. Eerdere onderzoeken hebben duidelijke relaties laten zien tussen de kwaliteit van de LMX-relatie en het functioneren van werknemers (Martin et al., 2010; Schriesheim et al., 1999). Zo geeft een hoge kwaliteit LMX-relatie een grotere waarschijnlijkheid voor Organizational Citizenship Behaviors (OCB; vrijwillige acties in het voordeel van de organisatie) bij werknemers en geeft een lage kwaliteit LMX-relatie een grotere waarschijnlijkheid voor Counterproductive Work Behavior (CWB; bewuste acties die de organisatie beschadigen) (Martin et al., 2015; Gerstner & Day, 1997).

Hoewel het aandeel oudere leiders in het personeelsbestand groeit, is er verbazingwekkend genoeg nog weinig kennis binnen de wetenschap over of er een effect is en wat het effect is van de leeftijd van leiders op het gedrag van werknemers en of de relatie tussen leiders en hun werknemers hierin een rol speelt (Bauer & Erdogan, 2014). Er is een duidelijke relatie gevonden tussen de LMX en het werkgedrag van werknemers (Götz et al., 2020). Echter, bestaand onderzoek naar het verband tussen de leeftijd van de leider en LMX is schaars, en directe relaties tussen de leeftijd van de leider en het

werkgedrag van werknemers blijven in de literatuur grotendeels onderbelicht (Bauer & Erdogan, 2014).

Om een beter inzicht te krijgen in de manier waarop het leiderschapkenmerk 'leeftijd' invloed heeft op werknemersgedrag, is het van belang om onderliggende mechanismen die de relatie tussen de leeftijd van de leider en werknemersuitkomsten verklaren, te verhelderen. Hoewel eerder onderzoek een consequente relatie aantoont tussen LMX en zowel OCB als CWB, is er nog weinig aandacht besteed aan de demografische factoren van leiders die ook van invloed zouden kunnen zijn op het gedrag van werknemers. Deze paper draagt daarom bij aan het onderzoek naar de rol van leeftijd van de leider als bepalende factor in de kwaliteit van LMX en het verhelderen van de indirecte associatie tussen de leeftijd van de leider en het gedrag van werknemers via LMX. Het doel is om tot een onderbouwd model te komen, dat de relatie tussen de leeftijd van de leider en het gedrag van de werknemers laat zien. Aangezien men in het werklevens steeds vaker te maken krijgt met oudere leiders is het van belang om te onderzoeken wat het effect is van oudere leiders op het gedrag van werknemers.

Door kennis te hebben van het wel of niet bestaan van een relatie tussen de leeftijd van de leider en het werkgedrag van de werknemers, kunnen er praktische implicaties worden gedaan, die het functioneren van leiders en hun werknemers kunnen bevorderen.

Leeftijd van de Leider en LMX

Een theorie die de relatie tussen de leeftijd van de leider en de LMX kan onderbouwen is de socioemotional selectivity theory (SST) van Carstensen (1992). Deze theorie stelt dat mensen verschillende doelen hebben, afhankelijk van hun perceptie over hoe lang ze nog te leven hebben. Dit maakt dat oudere mensen andere doelen hebben dan jonge mensen (Carstensen, 2006). Jonge mensen, die verwachten nog een

lang leven voor zich te hebben, zijn voornamelijk bezig met de toekomst en prioriteren kennisgerichte doelen. Zo richten jonge volwassenen zich op het verbeteren van hun toekomstperspectieven en maken ze plannen voor op de lange termijn (Fung & Carstensen, 2003). Daarbij zijn jonge mensen gefocust op het vergaren van kennis en het actief zoeken naar kansen om te leren (Löckenhoff & Carstensen, 2004). Aansluitend gaan jonge mensen veel meer sociale connecties aan, die mogelijk in de toekomst voordelen zullen brengen (Carstensen et al., 1999), aangezien het verzamelen van informatie voor de toekomst en kansen om te leren het best kunnen worden bereikt in uitgebreide sociale netwerken (Löckenhoff & Carstensen, 2004).

Met het ouder worden verschuiven de doelen. Met nog weinig tijd in het vooruitzicht, worden doelen die op het heden gericht zijn belangrijker (Löckenhoff & Carstensen, 2004). De doelen schuiven hiermee van toekomst- en kennisgerichte doelen naar tegenwoordige en emotioneel betekenisvolle doelen, wat gevolgen heeft voor de sociale netwerken van oudere volwassenen (Löckenhoff & Carstensen, 2004). Ouderen hechten meer waarde aan de emotionele kwaliteit van de sociale connecties, dan aan de toekomstige voordelen ervan (Carstensen et al., 1999). Waar jonge volwassenen investeren in ver weg staande, instrumentele relaties, zijn ouderen op zoek naar dichtbij staande en emotioneel betekenisvolle relaties (English & Carstensen, 2014). Aangezien de emotionele doelen beter gedijen in kleinere sociale netwerken, worden ouderen selectiever in met wie ze sociale connecties aangaan en onderhouden (Fung & Carstensen, 2003). In de kleinere netwerken zitten enkel vertrouwde en emotioneel dichtbij staande sociale partners, waarmee ze een hoge kwaliteit relatie wensen te onderhouden (Löckenhoff & Carstensen, 2004).

Omdat leiders in hun werk een rol aannemen waarbij ze relaties onderhouden met werknemers (De Waal-Andrews & Van Vugt, 2019), is het aannemelijk dat de leeftijd

gerelateerde processen die verondersteld worden door SST ook in de relaties tussen leiders en hun werknemers doorwerken. Met SST kan gesuggereerd worden dat de leeftijd van de leider invloed heeft op de kwaliteit van de LMX. Naarmate mensen ouder worden, verschuift hun focus van toekomst- en kennisgerichte doelen naar op het heden en emotioneel betekenisvolle gerichte doelen (Carstensen, 2006). Gesuggereerd kan worden dat dit binnen de werkcontext vertaald kan worden naar dat oudere leiders meer waarde hechten aan de emotionele kwaliteit van de relaties met hun werknemers. Hierdoor zullen ze bewust investeren in positieve relaties. Overeenkomstig zal deze investering samenhangen met een hogere kwaliteit van de LMX. De verwachting luidt dan ook als volgt:

Hypothese 1. De leeftijd van de leider hangt positief samen met de door de werknemer beoordeelde LMX.

Leeftijd Leider en Werkgedrag Werknemers

Onderzoek heeft een consistente relatie tussen LMX en gedrag van werknemers laten zien (e.g., Martin et al., 2010; Schriesheim et al., 1999). OCB is een term voor een type werkgedragingen waarbij individuen gedrag vertonen dat niet expliciet deel uitmaakt van de formeel vastgelegde taken, maar dat wel effectief bijdraagt aan het functioneren van organisaties (Organ, 1997). Overwerken, een nieuwe collega helpen de achterstand in te halen en het tolereren van tijdelijk opgelegde beperkingen (Organ et al., 2006) zijn hier voorbeelden van.

CBW is daarentegen een term voor gedrag dat gekenmerkt wordt door een werknemer die bewust schade doet aan de organisatie met zijn/haar gedrag.

Voorbeelden van deze gedragingen zijn absentieïsme, diefstal en negatief praten over de organisatie (Sackett & DeVore, 2012).

Meta-analytisch onderzoek laat zien dat wanneer werknemers hun relatie met hun leider als van hoge kwaliteit ervaren (hoge LMX), werknemers meer geneigd zijn om OCB te vertonen en juist minder geneigd zijn tot het uitvoeren van CWB (Martin et al., 2015; Gerstner & Day, 1997). De Social Exchange Theory onderbouwt deze relaties tussen LMX en OCB en CBW met de overtuiging dat het sociale leven een reeks opeenvolgende transacties bevat, waarbij er een uitwisseling bestaat tussen twee of meer partijen. In deze uitwisseling staat de norm van wederkerigheid centraal, wat inhoudt dat de ene partij een middel teruggeeft aan de andere partij dat in overeenstemming is met de ervaren waarde van de uitwisseling (Cropanzano et al., 2017). Wanneer de LMX tussen de leider en de werknemer hoog is, kan de werknemer dit als een waardevol middel ervaren. Overeenkomend is het meer waarschijnlijk dat de werknemer dit zal beantwoorden met OCB en minder waarschijnlijk met CBW. Andersom geldt dat bij een lage LMX het meer waarschijnlijk is dat de werknemer CWB vertoont en minder waarschijnlijk OCB. (Gerstner & Day, 1997). Het gedrag van de werknemer is hiermee afhankelijk van de waargenomen behandeling door de leider (Eisenberger et al., 2019).

Op basis van SST wordt verwacht dat oudere leiders meer prioriteit stellen aan kwalitatief goede en emotioneel betekenisvolle relaties, wat samenhangt met een grotere neiging om te investeren in hun interpersoonlijke relatie met hun werknemers (English & Carstensen, 2014). Er wordt verwacht dat deze investeringen verband houden met een hogere kwaliteit van de LMX tussen de leider en de werknemer, waarna, in lijn met SET, een hogere kwaliteit LMX geassocieerd wordt met meer OCB en minder CWB bij werknemers. Er wordt verondersteld dat LMX een mediërende rol speelt in de relatie tussen leidersleeftijd en werknemersgedrag. Uit deze redenering volgen de volgende verwachtingen:

Hypothese 2a. De leeftijd van de leider is positief gerelateerd aan de OCB van de werknemer via een verhoogde kwaliteit van de LMX.

Hypothese 2b. De leeftijd van de leider is negatief gerelateerd aan de CWB van de werknemer via een verhoogde kwaliteit van de LMX.

Methoden

Participanten

In het onderzoek zijn 74 unieke dyaden opgenomen. Aan de hand van de inclusiecriteria werden 60 deelnemers niet meegenomen in het onderzoek. Deelnemers werden uitgesloten wanneer deze geen consent hadden gegeven of niet in aanmerking kwamen voor een andere reden, waaronder het niet voldoen aan de minimumleeftijd van 18 jaar, het behoren tot een dyade bestaande uit een leider en werknemer die elkaar niet langer dan een maand kennen, onbetrouwbare data ingevuld hebben en het niet vormen van een volledige leider-werknemer dyade (er was enkel data van de leider of enkel data van de werknemer bekend). Een a priori poweranalyse is uitgevoerd om de benodigde steekproefgroottes vast te stellen voor het detecteren van de veronderstelde effecten. De poweranalyses zijn uitgevoerd met behulp van Monte Carlo-simulatie voor mediatiemodellen met kleine tot middelgrote verwachte effectgroottes ($\alpha = .05$, power = .80; Schoemann et al., z.d.). Voor het model met OCB als uitkomstvariabele werd de minimaal benodigde steekproefgrootte vastgesteld op $N = 104$ dyaden. De gebruikte steekproef bestond uit $N = 74$ dyaden, wat een statistische power van 0.61 geeft. De power van het OCB-model ligt daarom onder de aanbevolen grens van .80. Voor het model met CBW als uitkomstvariabele werd een steekproefgrootte van minimaal $N = 124$ dyaden vastgesteld. Met een $N = 74$ dyaden van de gebruikte steekproef, was de behaalde statistische power ongeveer 0.47, wat ook onder de aanbevolen grens van .80 ligt.

Leiders

De leiders hadden een gemiddelde leeftijd van 45,89 jaar ($SD = 11.44$), variërend van 22 tot en met 64 jaar. Hiervan waren 43 man (58,1%). Van de leiders hadden 43 leiders een Nederlandse nationaliteit, 14 een Duitse en de rest een andere nationaliteit (vooral Europees). De door de leiders vertegenwoordigde sectoren waren onder andere productie (5,4%), (publieke) dienstverlening (43,2%), financiën en verzekeringen (8,1%) en verkoop (10,8%).

Werknemers

De werknemers hadden een gemiddelde leeftijd van 39,24 jaar ($SD = 14.26$), variërend van 19 tot en met 62 jaar. Hiervan waren 39 man (39,2%). Van de werknemers hadden 42 een Nederlandse nationaliteit, 13 een Duitse en de rest had een andere nationaliteit.

Procedure

Via studenten van een psychologieopleiding aan de Rijksuniversiteit Groningen zijn leiders gerekruteerd. Studenten kregen de opdracht om leiders te benaderen, om te vragen of ze geïnteresseerd waren om deel te nemen aan het onderzoek. Vervolgens werden leiders verzocht hun werknemers te benaderen. De leiders en werknemers die bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek kregen een vragenlijst opgestuurd. De vragenlijst werd online afgenomen via Qualtrics. Deze vragenlijst was beschikbaar in 3 verschillende talen, namelijk Nederlands, Duits en Engels. Alle materialen werden in het Duits vertaald met behulp van DeepL (<https://centus.com/blog/is-deepl-accurate>), waarbij moedertaalsprekers de nauwkeurigheid en duidelijkheid controleerden. Gemiddeld duurde het invullen van de vragenlijst 11 minuten voor de leiders en 15 minuten voor de werknemers. In de vragenlijst werden participanten gevraagd om specifieke instructies op te volgen, waaruit een persoonlijke code ontstond. Deze code

konden de participanten na het onderzoek gebruiken om online toegang te krijgen tot de inhoud van een rapport, geschreven door prof. dr. Susanne Scheibe en dr. Kyriaki Fousiani . Hierin stonden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek en gepersonaliseerde en gedetailleerde feedback voor iedere specifieke dyade. In deze feedback werden verbeterpunten geïdentificeerd voor de manier waarop de leider en de werknemer van de dyade konden omgaan met meningsverschillen op het werk, met het doel om deelnemers constructieve inzichten te bieden in conflicthantering. De participanten namen vrijwillig en met informed consent deel. Voorafgaand aan de vragenlijst werd een toestemmingsformulier voorgelegd, waarin het doel van het onderzoek, de gevraagde deelname, mogelijke consequenties, de omgang met persoonlijke gegevens en de rechten van de deelnemers werden uitgelegd. Deelnemers werden geïnformeerd dat zij op elk moment mochten stoppen met de deelname zonder opgave van een reden, dat zij gegevens voor een bepaalde datum konden laten verwijderen en dat deelname volledig vrijwillig was. Deelname werd enkel voortgezet indien deelnemers expliciet toestemming hadden gegeven voor zowel de deelname als de verwerking van hun persoonsgegevens. Voor de bescherming van anonimiteit werden de gegevens na het onderzoek geanonimiseerd door de e-mailadressen, de meeste demografische informatie (met name over de organisatie en functie van de deelnemers) en de eventuele antwoorden op open vragen te verwijderen. Ook kregen de participanten enkel toegang tot hun eigen variabele scores en tot de gemiddelde scores van het gehele onderzoek. Voorafgaand aan de dataverzameling is ethische goedkeuring van de Ethische Commissie van de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen verkregen.

Metingen

Door Leiders Beoordeelde Metingen

Leeftijd. In de vragenlijst is in de sectie ‘demografische gegevens’ ook de leeftijd van de leider (in jaren) opgenomen. Iedere leider heeft dus bij het invullen van de vragenlijst de eigen leeftijd ingevuld, waarmee de chronologische leeftijd werd gemeten in jaren.

Door Werknemers Beoordeelde Metingen

LMX. De LMX tussen de leider en de werknemer werd gemeten met de Multidimensional Leader-Member Exchange Scale (Liden & Maslyn, 1998) die een Cronbach’s alfa van 0,85 heeft. Er is gekozen om LMX te meten vanuit het werknemersperspectief, omdat werkuitkomsten zoals OCB en CBW sterker samenhangen met hoe werknemers de relatie ervaren, dan met hoe de leider deze relatie beoordeelt (Gerstner & Day, 1997). Daarbij wordt LMX in de empirische literatuur voornamelijk geoperationaliseerd als een perceptie van de werknemer (Gottfredson et al., 2020), waardoor een beoordeling van LMX door werknemers beter aansluit bij de gangbare benadering van LMX in empirisch onderzoek. Werknemers hebben in de vragenlijst antwoord gegeven op 11 items. Deze schaal benadert LMX als een multidimensionaal construct bestaande uit vier dimensies, namelijk: Affect (affectieve binding), Loyalty (loyaliteit), Contribution (bijdrage) en Professional Respect (professioneel respect). In de vragenlijst kregen de werknemers 11 stellingen voorgelegd. Bij iedere stelling werd de werknemers gevraagd aan te geven in hoeverre ze het met deze stellingen eens waren. De beoordelingsschaal liep van 1 (= helemaal niet) tot en met 7 (= in grote mate). Een voorbeeld van zo’n stelling is: ‘Ik mag mijn leidinggevende erg graag als persoon.’ De complete vragenlijst kan gevonden worden in Bijlage A.

OCB. Voor het meten van OCB bij werknemers is gekozen voor de schaal van Dalal et al. (2009). Deze schaal bevat 6 items die gebaseerd zijn op Smith et al. (1983) en

Borman en Motowidlo (1997) en heeft een Cronbach's alfa van 0.73. OCB werd gemeten vanuit de werknemer, omdat OCB een grote verscheidenheid aan gedragingen omvat (Moorman, 1991), waarvan de leider een deel niet ziet (Organ & Konovsky, 1989).

Zelfrapportages geven toegang tot de gedragingen die leiders niet zien. In de vragenlijst zaten 6 items over OCB. Dit waren stellingen die allemaal begonnen met 'In de afgelopen maand'. Werknemers konden op een schaal van 1 (= minimaal of helemaal niet) tot en met 7 (= in zeer grote mate) aangeven in welke mate ze het eens waren met de stelling. Een voorbeeld van zo'n stelling is: 'In de afgelopen maand heb ik vrijwillig een extra werkgebonden taak uitgevoerd'. De complete vragenlijst kan gevonden worden in Bijlage A.

CWB. Voor het meten van CBW bij werknemers is ook gekozen voor de schaal van Dalal et al. (2009). Deze schaal bevat 6 items die gebaseerd zijn op Robinson en Bennett (1995) en Sacket en DeVore (2001) en heeft een Cronbach's alfa van 0.70. Ook deze variabele werd gemeten vanuit de werknemer, omdat deze het beste zicht heeft op de eigen gedragingen (Organ & Konovsky, 1989). In de vragenlijst zaten 6 items over CWB. Dit waren stellingen die allemaal begonnen met 'In de afgelopen maand'. Werknemers konden op een schaal van 1 (= minimaal of helemaal niet) tot en met 7 (= in zeer grote mate) aangeven in welke mate ze het eens waren met de stelling. Een voorbeeld van zo'n stelling is: 'In de afgelopen maand heb ik niet mijn uiterste best gedaan'. De volledige vragenlijst kan gevonden worden in Bijlage A.

Assumpties

Voordat de regressieanalyse uitgevoerd werd, is er gekeken naar of er bewijs is voor dat er geen assumpties geschonden zijn. Uit deze controle is het volgende gekomen. Allereerst zijn de deelnemers geworven via een gemaksteekproef, waardoor er geen sprake was van een aselecte steekproeftrekking. De residuen van de door werknemers beoordeelde LMX, OCB en

CBW waren allemaal normaal verdeeld. Ook bestonden er lineaire relaties tussen de leeftijd van de leider en de door de werknemer beoordeelde LMX, de leeftijd van de leider en de door de werknemer beoordeelde OCB en de leeftijd van de leider en de door de werknemer beoordeelde CBW. Wel werd er voor zowel de relatie tussen de door de werknemer beoordeelde LMX en de door de werknemer beoordeelde OCB (zie Figuur 1) als voor de relatie tussen de door de werknemer beoordeelde LMX en de door de werknemer beoordeelde CBW (zie Figuur 2) een twijfelachtig lineair verband gevonden. Er waren geen schendingen gevonden voor homoscedasticiteit en onafhankelijkheid van residuen. Tot slot zijn er geen outliers en invloedrijke punten gevonden en was er geen sprake van grote multicollineariteit.

Controle Variabelen

Eerder onderzoek laat een consistent verband tussen de leeftijd van de werknemers en OCB en CBW zien. Er bestaat een positieve relatie tussen de leeftijd van de werknemers en de OCB van werknemers en een negatieve relatie tussen de leeftijd van de werknemers en de CBW van de werknemers (e.g., Ng & Feldman, 2008; Szostek, 2019; Dirican & Erdil, 2016). Oudere werknemers vertonen gemiddeld meer OCB en minder CWB dan jongere collega's. Vanwege de relatie tussen de leeftijd van de werknemers en hun OCB en CBW wordt de variabele 'leeftijd van de werknemers' meegenomen in het onderzoek. De leeftijd is gemeten met de vragenlijst, waarin werknemers hun chronologische leeftijd in jaren rapporteerden.

Resultaten

Beschrijvende Statistieken en Correlaties

Tabel 1 laat de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen zien. De leeftijd van de leider was significant negatief gecorreleerd met de LMX beoordeling van de werknemer en significant positief gecorreleerd met de leeftijd van de werknemer. De leeftijd van de leider was niet significant negatief gecorreleerd met de

door de werknemer beoordeelde OCB en CBW. De door de werknemer beoordeelde LMX was significant positief gecorreleerd met de OCB beoordeling van de werknemer en significant negatief gecorreleerd met de door werknemer beoordeelde CBW. Ook had de door de werknemer beoordeelde LMX een negatieve correlatie met de leeftijd van de werknemer. De door de werknemer beoordeelde OCB had een negatieve maar niet significante correlatie met de door de werknemer beoordeelde CBW en een positieve correlatie met de leeftijd van de werknemer. De door de werknemer beoordeelde CBW had een negatieve correlatie met de leeftijd van de werknemer.

Tabel 1

Gemiddelden, Standaarddeviaties en Correlaties Tussen de OnderzoeksvARIABLEN

	<i>M (SD)</i>	1	2	3	4
1 Leeftijd van leider (L)	45.89 (11.44)				
2 LMX beoordeling van werknemer (W)	5.708 (.87)	-.289*			
3 OCB beoordeling van werknemer (W)	4.76 (1.15)	-.095	.335**		
4 CBW beoordeling van werknemer (W)	2.17 (.90)	-.009	-.250*	-.222	
5 Leeftijd van werknemer (W)	39.24 (14.26)	.408**	-.183	.023	-.031

Opmerking: L staat voor leider-beoordeeld en W staat voor werknemer beoordeeld.

* $p < .05$; ** $p < .01$

Hypothesetesten

Met SPSS Statistics 28 zijn er een correlatie analyse en een lineaire regressie analyse uitgevoerd. De lineaire regressieanalyse is gedaan aan de hand van Hayes PROCESS Procedure voor SPSS Versie 4.2 beta (macro model 4). Er zijn twee verschillende mediatieanalyses gedaan, waarbij in de eerste analyse de OCB van de werknemer de uitkomst variabele was en bij de tweede analyse de CBW van de werknemer de uitkomstvariabele was. De leeftijd van de leider is als onafhankelijke variabele

ingevoerd, de door de werknemer beoordeelde LMX als mediatorvariabele en de OCB van de werknemer als afhankelijke variabele in de eerste analyse. In de tweede analyse was het model hetzelfde, maar in plaats van de OCB werd de CBW van de werknemer ingevoerd als uitkomstvariabele. Ook zijn bij beide analyses de leeftijd van de werknemer als controlevariabele ingevoerd. De resultaten zijn in Tabel 2 te vinden.

Tabel 2*Hoofdeffecten, Mediërende Effecten, Directe Effecten en Controle Variabele Effecten*

	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% CL	
				Lower	Upper
Hoofdeffecten					
Leeftijd Leider (L) -> LMX (W)	-0.0196	-2.0710	0.0420*	-0.0385	-0.0007
LMX (W) -> OCB (W)	0.4504	2.9226	0.0047**	-0.0385	-0.0007
LMX (W) -> CBW (W)	-0.2868		0.0236	-0.5340	-0.0396
Mediërende effecten					
Leeftijd Leider (L) -> LMX (W) -> OCB (W)	-0.0088	-	-	-0.0194	-0.0004
Leeftijd Leider (L) -> LMX (W) -> CWB (W)	0.0056	-	-	0.0001	.0150
Directe effecten					
Leeftijd Leider (L) -> OCB (W)	-0.0037	-0.2922	0.7710	-0.0289	0.0215
Leeftijd Leider (L) -> CBW (W)	-0.0053	-0.5189	0.6054	-0.0256	0.0150
Controle variabele Leeftijd (W)					
LMX (W)	-0.0048	-0.6277	0.5322	-0.0199	0.0104
OCB (W)	0.0081	0.8187	0.4157	-0.0116	0.0278
CBW (W)	-0.0034	-0.4317	0.6673	-0.0193	0.0124

Opmerking: L staat voor leider-beoordeeld en W staat voor werknemer beoordeeld.

p* <.05; *p* <.01

Hoofdeffecten

Het regressiemodel waarin de leeftijd van de leider en de leeftijd van de werknemer LMX voorspelt, verklaart 8.9% de variantie in de door werknemers beoordeelde LMX ($R^2 = .0885$, $f^2 = .097$). De resultaten van de regressieanalyse laten een significant negatieve relatie zien tussen de leeftijd van de leider en de door de werknemer beoordeelde LMX. Wanneer de leeftijd van de leider stijgt, daalt de kwaliteit van de De door de werknemer beoordeelde LMX. Dit ondersteunt niet Hypothese 1, de verwachting dat de leeftijd van de leider positief zou samenhangen met de door de werknemer beoordeelde LMX.

Ook in het volgende model waarin de door de werknemer beoordeelde LMX, de OCB van de werknemer voorspellen ($R^2 = .1209$, $f^2 = .138$) laten de resultaten een significante positieve associatie zien tussen de door de werknemer beoordeelde LMX en de OCB van de werknemer. Dit betekent dat wanneer de kwaliteit van de door de werknemer beoordeelde LMX hoger wordt, ook de OCB van de werknemer hoger wordt.

In het model waarin de door de werknemer beoordeelde LMX, de CWB van de werknemer voorspelt ($R^2 = .0720$, $f^2 = .077$) laat de door de werknemer beoordeelde LMX een significante negatieve samenhang zien met de CWB van de werknemer. Dit betekent dat wanneer de kwaliteit van de door de werknemer beoordeelde LMX stijgt, de CWB van de werknemer daalt.

Mediërende effecten

Het indirecte effect van de leeftijd van de leider heeft een negatieve relatie met de OCB van de werknemer. Het effect is klein, maar significant. Dit houdt in dat wanneer de leeftijd van de leider stijgt, de OCB van de werknemer daalt via een lagere LMX. Dit ondersteunt Hypothese 2a niet, omdat daarin een positieve relatie werd verwacht tussen de leeftijd van de leider en de OCB van de werknemer.

De leeftijd van de leider heeft een indirecte significante positieve relatie met de CWB van de werknemer via een lagere LMX. Dit ondersteunt Hypothese 2b niet, omdat daar een negatieve indirecte relatie werd verwacht.

Het totale model voor OCB verklaart slechts 1.4% van de variantie ($R^2 = .0136$). Het directe verband tussen de leeftijd van de leider en de OCB van de werknemer is negatief, maar niet significant. Er kan hiermee niet geconcludeerd worden dat de leeftijd van de leider direct invloed heeft op de OCB van de werknemer.

Het totale effectmodel voor CWB verklaart een zeer klein percentage, namelijk 0.1% van de variantie ($R^2 = .0010$). Het verband tussen de leeftijd van de leider en de CWB van de werknemer is negatief maar niet significant.

De controlevariabele 'leeftijd van de werknemer' heeft geen significante relatie met de mediator- en uitkomstvariabelen. Dit betekent dat de controle variabele geen substantiële invloed heeft op de relaties in het model.

Discussie

Organisaties krijgen in toenemende mate te maken met oudere arbeiders (Harasty & Ostermeier, 2020), waardoor ook het aandeel oudere leiders in organisaties toeneemt. Deze ontwikkeling roept belangrijke vragen op over hoe de leeftijd van leiders doorwerkt in hun relaties met de werknemers en het gedrag van de werknemers.

Het doel van deze studie was om te onderzoeken in welke mate de leeftijd van leiders samenhangt met de OCB en CWB van werknemers, en in hoeverre LMX deze relatie medieert. We hebben een dyadische studie gedaan, waarbij koppels bestaande uit een leider en een werknemer ieder een vragenlijst hebben ingevuld. Met de verkregen data zijn regressieanalyses uitgevoerd op de twee mediatiemodellen met de leeftijd van de leider als onafhankelijke variabele, de LMX beoordeeld door de werknemer als

mediator, de OCB of CBW van de werknemer als uitkomstvariabele en de leeftijd van werknemer als controle variabele.

De eerste hypothese stelde dat de leeftijd van de leider positief zou samenhangen met de door de werknemer beoordeelde LMX. De resultaten lieten echter een significante tegenovergestelde relatie zien. Namelijk, wanneer de leeftijd van de leider steeg, daalde de kwaliteit van de door de werknemer beoordeelde LMX. Hiermee wordt de eerste hypothese niet ondersteund.

Deze bevinding vraagt om een heroverweging van de theoretische onderbouwing van het model. In het huidige onderzoek is SST gebruikt als onderbouwing voor de relatie tussen de leeftijd van de leider en de kwaliteit van de door de werknemer beoordeelde LMX. SST stelt namelijk dat ouderen meer prioriteit stellen aan hun nabije relaties die emotioneel betekenisvol zijn (Fung & Carstensen, 2003). Er is in het huidige onderzoek echter geen rekening gehouden met of leiders hun werkrelaties als nabij zien. Wanneer oudere leiders werkrelaties als perifeer zien, is het niet vanzelfsprekend dat leiders extra investeren in deze relaties en gaat daarmee de op SST gebaseerde relatie tussen leeftijd van de leider en LMX niet meer op. Dit zou kunnen impliceren dat de invloed van leeftijd, die door de SST gesteld wordt, wel in persoonlijke relaties van toepassing is, maar niet in werkrelaties, een opvatting die in lijn is met de bestaande literatuur over sociaal-emotioneel ouder worden, waarin werkrelaties doorgaans worden beschouwd als onderdeel van het perifere, in plaats van het nabije sociale netwerk van ouderen (e.g., Kahn & Antonucci, 1980). Dit sluit aan bij de bevinding van bestaande literatuur waarin de leeftijdseffecten in organisaties vaak inconsistent en zwak zijn (e.g., Waldman & Avolio, 1986; Sturman, 2003; McEvoy & Cascio, 1989; Ng & Feldman, 2014). Zo worden er in de literatuur over SST in de werkcontext zowel negatieve als positieve relaties gerapporteerd, waarbij de samenhang vaak zwak is en

sterk afhankelijk van omstandigheden (e.g., Shavit en Carstensen 2019; Yeung en Ho, 2020; Shavit et al., 2022). Dit suggereert dat de in SST genoemde leeftijdseffecten slechts onder specifieke omstandigheden optreden in de werkcontext. Deze specifieke omstandigheden vragen om contextuele, persoonlijkheidsgebonden en motivatie gerelateerde moderatoren die in dit onderzoek niet meegenomen zijn.

Een onderbouwing voor de gevonden tegengestelde richting van de verwachte relatie zou ook kunnen zijn dat ouderen naarmate ze ouder worden en meer investeren in hun nabije relaties, oudere leiders slechts deze relaties nog prioriteren, waardoor de betrokkenheid bij hun werkrelaties wordt verminderd (English & Carstensen, 2014; Kahn & Antonucci, 1980). Dit zou kunnen leiden tot een lagere kwaliteit in de leiders hun LMX relatie met werknemers, die de werknemers, in lijn met SET, vervolgens beantwoorden met minder OCB en meer CWB (Gerstner & Day, 1997).

Hypothese 2a stelde dat de leeftijd van de leider positief gerelateerd zou zijn aan de OCB van de werknemer via een verhoogde LMX. De resultaten lieten echter een significante negatieve relatie zien tussen de leeftijd van de leider en de OCB van de werknemer. Dit betekent dat Hypothese 2a niet wordt ondersteund. Hoewel deze resultaten tegenovergesteld zijn aan de verwachting, sluit het wel aan bij de bevindingen van de eerste hypothese. Consistent met eerdere literatuur laten LMX en OCB een significante positieve relatie zien. De directe relatie tussen de leeftijd van de leider en de OCB van de werknemer is negatief, maar niet significant. Het is daarmee waarschijnlijk dat de LMX een invloedrijke mediërende schakel vormt. De onverwachte negatieve samenhang tussen de leeftijd van de leider en de door werknemers beoordeelde LMX lijkt hiermee door te werken in de relatie tussen leeftijd van de leider en de OCB van de werknemer. Aangezien de door de werknemer beoordeelde LMX een sterke voorspeller lijkt voor OCB is, kan er gesuggereerd worden dat de negatieve relatie die gevonden is

tussen de leeftijd van de leider en de door de werknemer beoordeelde LMX van grote invloed is op het omgekeerde verband tussen de leidersleeftijd en de OCB van de werknemer. Deze bevinding ondersteunt dat de invloed van de leeftijd van de leider op de OCB van de werknemer waarschijnlijk sterk afhankelijk is van mediërende en modererende factoren.

Mogelijk hebben stereotypen over oudere leiders invloed gehad op de relatie tussen de leeftijd van de leider, de door de werknemer beoordeelde LMX en de OCB of CBW van de werknemer. Negatieve stereotypen over oudere leiders hebben mogelijk doorgewerkt in hoe werknemers hun leiders beoordeeld hebben op de vragenlijst. Het Stereotype Content Model (SCM) van Fiske et al. (2002) stelt dat oudere mensen vaak worden gezien als warmer (vriendelijk, zorgzaam en betrouwbaar), maar minder competent (innovatief, energiek, up-to-date). Wanneer werknemers dit stereotype toepassen op hun oudere leiders, kunnen zij hun leider als minder effectief ervaren. In lijn met SET kan dit samenhangen met minder OCB en meer CWB, omdat werknemers het gevoel hebben dat de oudere leider onvoldoende bijdraagt aan de wederkerige relatie.

Ook voor de relatie tussen de leeftijd van de leider en de CWB van de werknemer is een tegenovergestelde relatie gevonden. Dezelfde redenering als voor hypothese 2a kan gebruikt worden. De relatie tussen de door de werknemer beoordeelde LMX en de CWB van de werknemer is significant negatief gerelateerd. De directe relatie tussen de leeftijd van de leider en de CWB van de werknemer is negatief, maar niet significant gerelateerd. Gesuggereerd kan worden dat de relatie tussen de leeftijd van de leider en de door de werknemer beoordeelde LMX ook hier invloed heeft op het verband tussen de door de werknemer beoordeelde LMX en de CWB van de werknemer.

Implicaties

Theoretische Implicaties

Onze studie kent verschillende theoretische implicaties. Ten eerste bestaat er relatief weinig onderzoek naar de chronologische leeftijd van leiders als antecedent van werkgedrag en de LMX (Bauer & Erdogan, 2014). Deze studie levert daarmee een bijdrage aan een relatief nieuw en ontwikkelend onderzoeksgebied.

Hoewel de gevonden resultaten tegenovergesteld zijn aan de uitkomsten die verwacht werden, is er wel gevonden dat de leeftijd van de leider het gedrag van de werknemers via LMX beïnvloed. Deze bevinding is consistent met de bestaande literatuur, waarin de effecten van leeftijd in de werkcontext zwak, situationeel en instabiel zijn (e.g., Ng & Feldman, 2010; Fousiani et al., 2025; Waldman & Avolio, 1986). Het onderzoek laat zien dat er moderators nodig zijn voor de relaties tussen leeftijd en werkcontext.

Specifieker ondersteunt deze studie de noodzaak om SST genuanceerd toe te passen in werkcontexten. Onze bevindingen laten zien dat de theoretische aannames van SST niet automatisch doorwerken in de relaties tussen leiders en werknemers. De resultaten benadrukken dat de door SST veronderstelde processen waarschijnlijk afhankelijk zijn van factoren zoals de mate waarin leiders hun werkrelatie als nabij ervaren (English & Carstensen, 2014). Zonder dergelijke moderatoren biedt SST beperkte verklaringskracht voor leeftijdseffecten in de werkcontext. Deze studie laat zien dat de toepassing van SST binnen werkcontexten niet eenduidig is en vraagt om verfijning van de toepassing van SST in de context van leiders en hun relaties met werknemers.

Daarnaast ondersteunt dit onderzoek, ondanks de beperkte steekproefgrootte, opnieuw de robuuste relaties tussen de door de werknemer beoordeelde LMX en OCB en CBW. Zo is de LMX positief gerelateerd aan de OCB van werknemers en negatief

gerelateerd aan de CBW van werknemers. De gevonden relaties laten zien dat zelfs bij een lage power er significante relaties worden gevonden.

Praktische Implicaties

Wat de praktische implicaties betreft kunnen de gevonden resultaten van belang zijn voor alle partijen binnen een organisatie waarin leiders en werknemers werkzaam zijn. Zo maken de resultaten van deze studie opnieuw de positieve relatie tussen de LMX en OCB en de negatieve relatie tussen LMX en CBW duidelijk. Dit laat de relevantie van een goede LMX-relatie tussen leiders en werknemers zien. Dit kan organisaties aansporen om beleid te voeren dat zich focust op het verbeteren van de LMX-relaties, om zo ook het werkgedrag van werknemers positief te beïnvloeden. Daarbij laat de studie zien dat organisaties oplettend moeten zijn voor factoren die mee zouden kunnen spelen in de relatie tussen leiders en werknemers, om zo eventuele negatief werkende factoren aan te pakken en positiefwerkende factoren te versterken.

Daarnaast zijn onze bevindingen relevant voor organisaties die te maken hebben met een groeiend aandeel van oudere leiders. Aangezien onze resultaten laten zien dat ouderen gemiddeld negatiever worden beoordeeld door werknemers op de LMX, kunnen deze organisaties hier extra aandacht voor hebben. Bijvoorbeeld door teamtrainingen te doen, waardoor stereotypen ontkracht kunnen worden en oudere leiders ook hun collega's als nabije en belangrijke relaties gaan zien.

Leiders kunnen uit dit onderzoek meenemen om bedachtzaam zijn op het onderhouden van goede relaties met hun werknemers, ongeacht hun leeftijd.

Onze resultaten laten zien dat de perceptie van werknemers over hun relatie met hun leiders invloed heeft op hun eigen werkgedrag. De robuuste relatie tussen LMX en werknemersgedrag benadrukt dat werknemers niet slechts ontvangers zijn van relationele processen, maar ook actieve deelnemers die hun eigen gedrag mede

vormgeven op basis van de perceptie van hun relaties met hun leiders. Dit betekent dat werknemers baat zouden kunnen hebben bij het mede ontwikkelen van een goede relatie met hun leidinggevende. Dit zou niet alleen de organisatie ten goede komen, maar zal ook helpen bij het behalen van prestaties voor de werknemers zelf.

Beperkingen en Aanbevelingen Voor Toekomstig Onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die in acht genomen moeten worden bij de interpretatie van de resultaten.

Methodologische Beperkingen

Allereerst is er sprake van een cross-sectioneel onderzoeksontwerp, waarbij alle variabelen op hetzelfde moment zijn verzameld. Hierdoor kunnen geen causale relaties tussen de variabelen geïnterpreteerd worden. De gevonden verbanden tussen de leeftijd van de leider en de uitkomstvariabelen (LMX, OCB en CBW) kunnen mede beïnvloed zijn door andere factoren zoals cohorteffecten (verschillen tussen generaties die voortkomen uit gedeelde historische omstandigheden; Baltes et al., 2006) en selectie-effecten (zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat oudere leiders die minder goed functioneren langer in het werkveld blijven, vanwege financiële afhankelijkheid, terwijl beter functionerende oudere leiders financieel gezien minder afhankelijk zijn van hun baan, waardoor deze het werkveld eerder verlaten; Le Moual et al., 2008). Dergelijke selectieprocessen kunnen de samenstelling van de steekproef beïnvloeden, waardoor de relaties niet uitsluitend aan de onderzochte variabelen toe te schrijven zijn. Bovendien is een cross-sectioneel onderzoeksontwerp niet geschikt voor het toetsen van een mediatiemodel.

Een voordeel van het huidige onderzoek is echter dat de chronologische leeftijd van de leider fungeert als de onafhankelijke variabele. Aangezien dit een objectieve, stabiele en niet door percepties beïnvloedbare variabele is, is er geen risico op omgekeerde causaliteit. De uitkomstvariabelen kunnen logischerwijs niet de leeftijd van

de leider beïnvloeden. Hoewel hiermee vooralsnog geen causaliteit vastgesteld kan worden, versterkt het wel de interpretatie van de gevonden leeftijdseffecten.

Een andere beperking betreft het gebruik van zelfrapportages. Alle variabelen zijn gemeten via zelfbeoordelingen, waardoor de resultaten van deze rapportages slechts weergeven hoe deelnemers op dat moment over zichzelf en hun werksituatie dachten en bieden de rapportages geen garantie dat deze percepties overeenkomen met die van anderen en met objectief gedrag. Dit kan gepaard gaan met biases, zoals: consistentiemotief, sociaal wenselijk antwoorden, zelfverbetering, perceptuele vervormingen (Podsakoff & Organ, 1986) en referentiebias (Lira et al., 2022).

Daarnaast zijn alle metingen afkomstig van dezelfde bron, namelijk de werknemer, wat kan leiden tot common method variance (Campbell & Fiske, 1959). Dit heeft als gevolg dat de gevonden relaties deels kunnen worden beïnvloed door gedeelde meetmethoden en meetcontext, in plaats van de beoogde onderliggende constructen.

Dit probleem kan verminderd worden door gebruik te maken van een multibronnen onderzoeksontwerp, waarin variabelen worden gemeten vanuit zowel de werknemers als de leiders. Dit is niet alleen een middel tegen common method variance (Campbell & Fiske, 1959), maar biedt mogelijk ook een betere meting van de OCB en CBW van de werknemers. Zo stellen Griep et al. (2021) dat zelfrapportages van OCB en CBW de validiteit van de metingen kan beperken, omdat werknemers hun eigen gedrag mogelijk minder accuraat waarnemen, de werknemers sociaal wenselijk rapporteren en omdat OCB en CBW relationele gedragingen zijn die mogelijk beter waargenomen kunnen worden door observators, bijvoorbeeld leiders. Er bestaat echter een debat over wat de beste manier is om de OCB en CWB van werknemers te meten. Het meten van OCB en CWB vanuit de werknemers zelf is daarom niet per definitie een fundamentele beperking.

Een andere beperking is dat de steekproef in de huidige studie relatief klein is voor de modellen die getest zijn, wat de statistische power en betrouwbaarheid van de resultaten kan beperken. Wel bestond de steekproef uit een zeer heterogene groep, wat de generaliseerbaarheid en variatie van de bevindingen van het onderzoek vergroot.

Tot slot is de werving van deelnemers voor dit onderzoek in veel gevallen uitgevoerd via één lid van een dyade, waardoor er sprake is van selectiebias..

Theoretische Beperkingen

Naast methodologische beperkingen kent dit onderzoek ook enkele theoretische beperkingen. Zo kunnen naast cohort- en selectie-effecten, ook theoretische onderbouwingen een rol spelen bij de gevonden verbanden. Voor toekomstig onderzoek kan het daarom waardevol zijn om te onderzoeken welke moderatoren de relatie tussen de leeftijd van de leider en de uitkomstvariabelen kunnen beïnvloeden. In deze studie zijn reeds de mate van ervaren nabijheid van relaties en stereotypen besproken, maar er zijn diverse andere moderatoren die een rol kunnen spelen. Hierbij kan gedacht worden aan contextuele, persoonlijkheid gerelateerde en motivatiegerichte moderatoren.

Een interessante contextuele moderator om nader te bestuderen is het verschil in leeftijd tussen de leider en de werknemer. Zo heeft het onderzoek van Gupta et al. (2020) laten zien dat wanneer het verschil in leeftijd tussen beide partijen toeneemt, het vertrouwen, een van de kernfactoren in de LMX, tussen deze partijen daalt. Een groter leeftijdsverschil tussen de leider en de werknemer hield een negatief verband met de door de werknemer beoordeelde LMX, gemedieerd door vertrouwen. Bij een groot leeftijdsverschil twijfelden werknemers of hun leider loyaal aan hun was, dit had vervolgens een negatieve invloed op hun vertrouwen in de leider, waardoor ze de LMX met hun leider negatiever beoordeelden (Gupta et al., 2020).

Een motivatiegerichte moderator die in het model gebracht kan worden is generativiteit. Het onderzoek van Fousiani et al. (2025) stelt dat deze moderator een belangrijke factor kan zijn in de relatie tussen de leeftijd van de leider en de LMX. Er werd gevonden dat bij oudere leiders met lagere (maar niet hogere) generativiteit, leeftijd negatief samenhang met LMX.

Een andere moderator die mogelijk interessant is om te onderzoeken is de mate van de door werknemers ervaren belangrijkheid van LMX. Lee et al. (2019) vonden dat wanneer werknemers LMX minder belangrijk vonden, deze werknemers ook minder OCB vertoonden. Volgens SST zou er gesuggereerd kunnen worden dat jongere werknemers meer op kennisgerichte doelen gefocust zijn, en minder op relationele doelen (Carstensen et al., 1999). Wanneer jonge werknemers hun LMX met leiders als een emotionele in plaats van kennisgerichte relatie waarnemen, kunnen jonge werknemers LMX minder belangrijk vinden. Hierdoor zouden ze minder OCB kunnen gaan vertonen (Lee et al., 2019).

Om de genoemde beperkingen te verminderen kan toekomstig onderzoek gebruik maken van een longitudinaal of tijdvertraagd onderzoeksontwerp, waarbij er een tijdsinterval zit tussen het meten van de onafhankelijke variabele en het meten van de afhankelijke variabelen. Hierdoor kan de temporele volgorde van de variabelen beter worden vastgesteld en wordt de kans verkleind dat andere factoren invloed uitoefenen op de verbanden tussen de variabelen. Daarnaast kan toekomstig onderzoek profiteren van multibronnen onderzoeksontwerpen, waarin variabelen vanuit zowel het perspectief van de werknemers als van de leiders worden gemeten. Dit draagt bij aan het verminderen van common method variance (Campbell & Fiske, 1959). Verder zouden toekomstige studies gebruik moeten maken van grotere steekproeven om de statistische power en betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten. Ook het hanteren van

onafhankelijke en multibronnen wervingsstrategieën, waarbij beide leden van de dyade afzonderlijk worden benaderd, kan bijdragen. Tot slot kan toekomstig onderzoek zich richten op het verder identificeren en toetsen van relevante moderatoren om een genuanceerder beeld te verkrijgen van leeftijdseffecten op LMX en werkgedrag van werknemers.

Conclusie

Samengevat, laten onze resultaten zien dat de leeftijd van een leider invloed heeft op het werkgedrag van werknemers via de LMX. De gevonden tegenovergestelde relaties tussen de leeftijd van de leider en de LMX en het werkgedrag suggereren echter dat de effecten van leidersleeftijd in de werkomgeving complex en ambivalent zijn. Er zijn modererende factoren nodig om duidelijke effecten zichtbaar te maken. Tegelijkertijd bevestigen onze bevindingen opnieuw dat de relatie tussen LMX en OCB en CBW robuust is, ongeacht de omstandigheden.

Referentielijst

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange. In *Oxford University Press eBooks*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.001.0001>
- Blanchard-Fields, F. (1986). Reasoning on social dilemmas varying in emotional saliency: An adult developmental perspective. *Psychology And Aging, 1*(4), 325–333.
<https://doi.org/10.1037/0882-7974.1.4.325>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99–109.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Burger, O., Baudisch, A., & Vaupel, J. W. (2012). Human mortality improvement in evolutionary context. *Proceedings Of The National Academy Of Sciences, 109*(44), 18210–18214. <https://doi.org/10.1073/pnas.1215627109>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin, 56*(2), 81–105.
<https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology And Aging, 7*(3), 331–338.
<https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.3.331>
- Carstensen, L. L. (2006). The Influence of a Sense of Time on Human Development. *Science, 312*(5782), 1913–1915. <https://doi.org/10.1126/science.1127488>
- Carstensen, L. L., Fung, H. H., & Charles, S. T. (2003). Socioemotional selectivity Theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation And Emotion, 27*(2), 103–123. <https://doi.org/10.1023/a:1024569803230>

- Carstensen, L. L., & Hershfield, H. E. (2021). Beyond Stereotypes: Using Socioemotional Selectivity Theory to Improve Messaging to Older Adults. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 327–334. <https://doi.org/10.1177/09637214211011468>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.54.3.165>
- Chang, P. F., Choi, Y. H., Bazarova, N. N., & Löckenhoff, C. E. (2015). Age Differences in Online Social Networking: Extending Socioemotional Selectivity Theory to Social Network Sites. *Journal Of Broadcasting & Electronic Media*, 59(2), 221–239. <https://doi.org/10.1080/08838151.2015.1029126>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy Of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A Within-Person Approach to Work Behavior and Performance: Concurrent and Lagged Citizenship-Counterproductivity Associations, and Dynamic Relationships with Affect and Overall Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 52(5), 1051–1066. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44636148>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- De Waal-Andrews, W., & Van Vugt, M. (2019). The triad model of follower needs: theory and review. *Current Opinion in Psychology*, 33, 142–147. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.006>

- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2016). An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 235, 351–360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.043>
- Dordoni, P., & Argentero, P. (2015). When Age Stereotypes are Employment Barriers: a Conceptual Analysis and a Literature Review on Older Workers Stereotypes. *Ageing International*, 40(4), 393–412. <https://doi.org/10.1007/s12126-015-9222-6>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2011). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal Of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019). Is the employee–organization relationship dying or thriving? A temporal meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 104(8), 1036–1057. <https://doi.org/10.1037/apl0000390>
- English, T., & Carstensen, L. L. (2014). Selective narrowing of social networks across adulthood is associated with improved emotional experience in daily life. *International Journal Of Behavioral Development*, 38(2), 195–202. <https://doi.org/10.1177/0165025413515404>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Fousiani, K., Scheibe, S., Griep, Y., & Khawli, E. E. (2025). Unpacking the role of demographic characteristics in organizational citizenship behaviour: An intersectional

- approach. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 98(2).
<https://doi.org/10.1111/joop.70026>
- Fung, H. H., & Carstensen, L. L. (2003). Sending memorable messages to the old: Age differences in preferences and memory for advertisements. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 85(1), 163–178. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.1.163>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal Of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>
- Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K. (2020). Leader–Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01788>
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G., & Hsu, A. Y. C. (1997). Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology And Aging*, 12(4), 590–599. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.12.4.590>
- Gupta, M., Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2020). Relational age and leader–member exchange: mediating role of perceived trust. *Journal Of Indian Business Research*, 12(4), 563–576. <https://doi.org/10.1108/jibr-05-2018-0144>
- Harasty, C., & Ostermeier, M. (2020). POPULATION AGEING: Alternative measures of dependency and implications for the future of work. In *Ilo: Vol. ILO Working Paper 5* (Working Paper 5). International Labour Organization. Geraadpleegd op 6 oktober 2025, van <https://www.ilo.org/publications/population-ageing-alternative-measures-dependency-and-implications-future-1>

- Ilmarinen, J. E. (2001). AGING WORKERS. *Occupational And Environmental Medicine*, 58(8), 546. <https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
- Kahn, R., & Antonucci, T. (1980). Convoys over the life course: attachment, roles, and social support. *Europe PMC (PubMed Central)*, 3, 253–286.
<http://europepmc.org/abstract/AGR/IND87098315>
- Labouvie-Vief, G., Hakim-Larson, J., DeVoe, M., & Schoeberlein, S. (1989). Emotions and Self-Regulation: A Life Span View. *Human Development*, 32(5), 279–299.
<https://doi.org/10.1159/000276480>
- Lawton, M. P., Kleban, M. H., Rajagopal, D., & Dean, J. (1992). Dimensions of affective experience in three age groups. *Psychology And Aging*, 7(2), 171–184.
<https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.2.171>
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 92(4), 736–763. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Levenson, R. W., Carstensen, L. L., & Gottman, J. M. (1994). Influence of age and gender on affect, physiology, and their interrelations: A study of long-term marriages. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 67(1), 56–68. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.1.56>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal Of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory. *The Past And Potential For The Future*. <https://psycnet.apa.org/record/1998-07308-002>

- Lira, B., O'Brien, J. M., Peña, P. A., Galla, B. M., D'Mello, S., Yeager, D. S., Defnet, A., Kautz, T., Munkacsy, K., & Duckworth, A. L. (2022). Large studies reveal how reference bias limits policy applications of self-report measures. *Scientific Reports*, *12*(1), 19189. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-23373-9>
- Löckenhoff, C. E., & Carstensen, L. L. (2004). Socioemotional Selectivity Theory, Aging, and Health: The Increasingly Delicate Balance Between Regulating Emotions and Making Tough Choices. *Journal Of Personality*, *72*(6), 1395–1424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00301.x>
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. *Wiley-Blackwell eBooks*, 35–88. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2015). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, *69*(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal Of Applied Psychology*, *74*(1), 11–17. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.11>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, *76*(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal Of Applied Psychology*, *93*(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). THE RELATIONSHIPS OF AGE WITH JOB ATTITUDES: a META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. *Work Aging And Retirement*, 1(1), 64–78.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau003>
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal Of Management*, 12(4), 531–544.
<https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 555–572.
<https://doi.org/10.5465/256693>
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In *International Handbook of Work and Organizational Psychology* (1st edition, Vol. 1, pp. 145–164). Sage Publications.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2012). Counterproductive Behaviors at Work. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 145–164). <https://doi.org/10.4135/9781848608320.n9>

- Schoenmann, A. M., Boulton, A. J., & Short, S. D. (z.d.). *Monte Carlo Power Analysis for Indirect Effects* [Software]. https://schoemanna.shinyapps.io/mc_power_med/
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 63–113. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)80009-5)
- Shavit, Y. Z., & Carstensen, L. L. (2019). AGE AND OCCUPATIONAL TIME PERSPECTIVE ARE ASSOCIATED WITH PREFERENCE FOR HELPING OTHERS AT WORK. *Innovation in Aging*, *3*(Supplement_1), S127–S128. <https://doi.org/10.1093/geroni/igz038.465>
- Shavit, Y. Z., Chi, K., & Carstensen, L. L. (2022). Age and Time Horizons Are Associated With Preferences for Helping Colleagues. *Work Aging And Retirement*, *9*(3), 280–290. <https://doi.org/10.1093/workar/waac024>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, *68*(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Steinberg, M., Donald, K., Najman, J., & Skerman, H. (1996). Attitudes of Employees and Employers Towards Older Workers in a Climate of Anti-discrimination. *Australian Journal On Ageing*, *15*(4), 154–158. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.1996.tb00019.x>
- Sturman, M. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal Of Management*, *29*(5), 609–640. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(03\)00028-x](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(03)00028-x)

- Szostek, D. (2019). INFLUENCE OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF EMPLOYEES UPON THEIR TENDENCY TO UNDERTAKE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOURS. *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, 18(2), 107–117.
<https://doi.org/10.22630/aspe.2019.18.2.24>
- Topscriptie. (2025, 20 maart). *Statistiek in het afstudeeronderzoek: assumpties - Topscriptie*. Topscriptie. <https://www.topscriptie.nl/statistiek-in-het-afstudeeronderzoek/>
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal Of Applied Psychology*, 71(1), 33–38.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.33>
- Wirth, M., Voss, A., & Rothermund, K. (2023). Age Differences in Everyday Emotional Experience: Testing Core Predictions of Socioemotional Selectivity Theory With the MIVA Model. *The Journals Of Gerontology Series B*, 78(7), 1152–1162.
<https://doi.org/10.1093/geronb/gbad033>
- Yeung, D. Y., & Ho, A. K. (2020). Focus on Opportunities or Limitations? Their Effects on Older Workers' Conflict Management. *Frontiers in Psychology*, 11, 571874.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571874>

Bijlage A

Compleet overzicht van door werknemers beoordeelde LMX-, OCB- en CWB- vragenlijsten

Door Werknemers Beoordeelde LMX

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

(1 = helemaal niet, 7 = in hoge mate)

1. Ik mag mijn leidinggevende erg graag als persoon.
2. Mijn leidinggevende is het soort persoon dat men als vriend zou willen hebben.
3. Mijn leidinggevende is erg leuk om mee samen te werken.
4. Mijn leidinggevende verdedigt mijn werkhandelingen tegenover anderen, zelfs zonder volledige kennis van de zaak in kwestie.
5. Mijn leidinggevende zou mij verdedigen als ik door anderen werd "aangevallen".
6. Mijn leidinggevende verdedigt mij tegenover anderen in de organisatie als ik een eerlijke vergissing maak.
7. Ik bied aan werk voor mijn leidinggevende te doen dat verder gaat dan mijn rol.
8. Ik ben bereid extra inspanningen te leveren voor mijn leidinggevende, die verder gaan dan wat normaal vereist is.
9. Ik ben onder de indruk van de kennis die mijn leidinggevende heeft van zijn/haar werk.
10. Ik respecteer de kennis en bekwaamheid van mijn leidinggevende.
11. Ik bewonder de professionele vaardigheden van mijn leidinggevende.

Door Werknemers Beoordeelde OCB

(1= minimaal of helemaal niet, 7= in zeer grote mate)

In de afgelopen maand...

- ...heb ik vrijwillig een extra werkgebonden taak uitgevoerd.
- ...deed ik meer dan dat nodig was voor een werkgerelateerde taak.
- ...heb ik het beleid van de organisatie verdedigd.
- ...heb ik ervoor gekozen door te werken in plaats van een pauze te nemen.
- ...zette ik enthousiast door bij het voltooien van een werkgerelateerde taak.
- ...sprak ik vol lof over mijn organisatie tegen anderen.

Door Werknemers Beoordeelde CWB

(1= minimaal of helemaal niet, 7= in zeer grote mate)

In de afgelopen maand...

...heb ik niet mijn uiterste best gedaan.

...hield ik me bezig met taken die niets met werk te maken hadden.

...bekritiseerde ik het bedrijfsbeleid.

...nam ik een onnodige pauze.

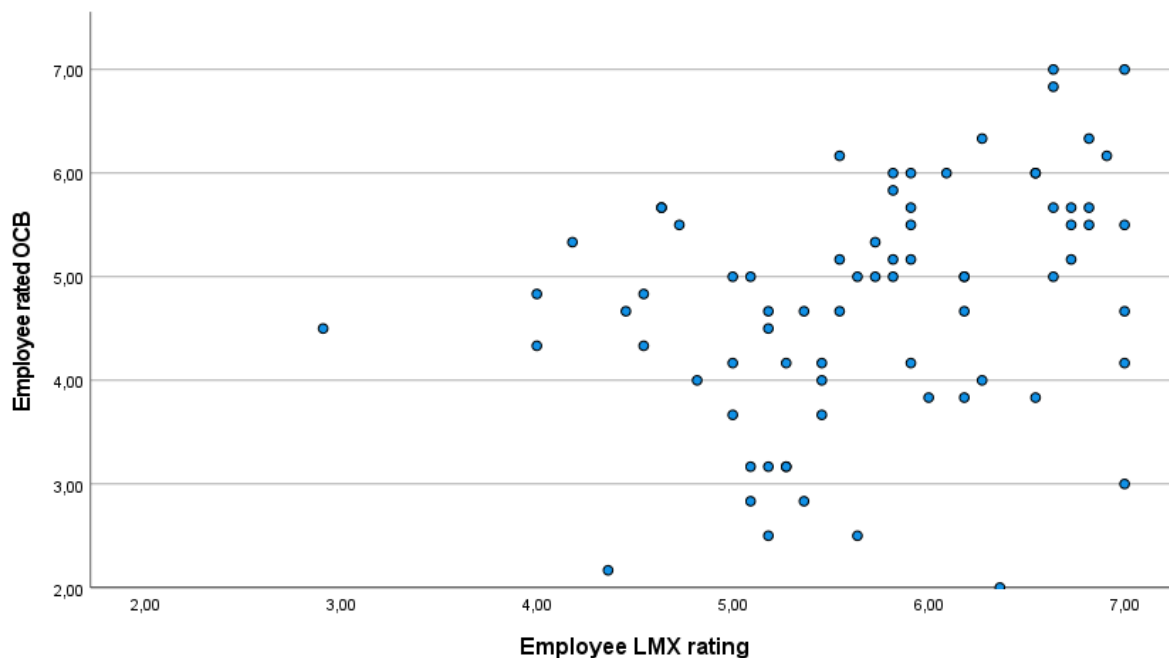
...werkte ik langzamer dan nodig.

...sprak ik slecht over mijn organisatie tegen anderen.

Bijlage B

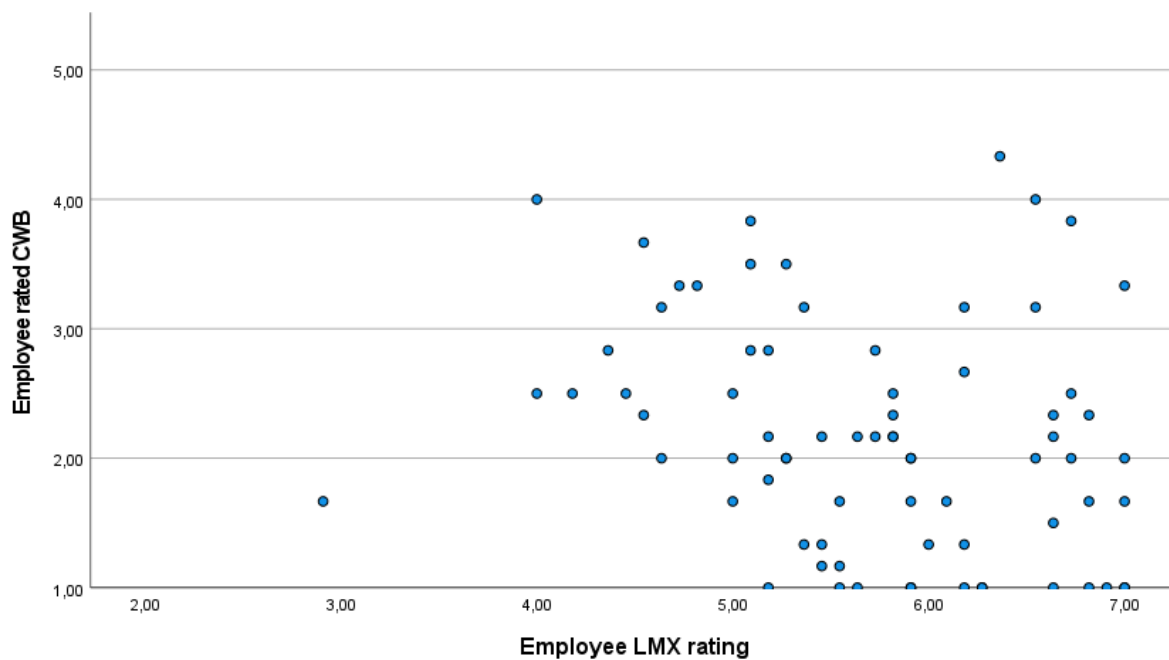
Figuur 1.

Scatterplot voor de relatie tussen de De door de werknemer beoordeelde LMX en de OCB beoordeeld door de werknemer



Figuur 2.

Scatterplot voor de relatie tussen De door de werknemer beoordeelde LMX en CBW beoordeeld door de werknemer



Bijlage C

Samenvatting AI-gebruik

- Gebruikte AI-systemen: ChatGPT <https://chatgpt.com/> en Consensus <https://consensus.app/>
- *ChatGPT*: Hoe moet ik de assumptie normaliteit checken voor een mediator analyse in SPSS, waarbij IV = leeftijd van leider, DV = OCB van werknemer, Mediator variable = LMX en Control variable = leeftijd van werknemer?
Consensus: LMX en OCB en CBW
- *Toepassing van ChatGPT prompt*: Ik heb de output van ChatGPT gebruikt om te weten welke stappen ik moest uitvoeren voor het genereren van output om de normaliteit assumptie te kunnen controleren en te weten hoe ik deze output moest interpreteren. Ik heb ChatGPT voor meer vergelijkbare statistische vraagstukken gebruikt.
Toepassing van Consensus prompt: Ik ben door de reeks gegeven artikelen gegaan en heb op basis van de abstracten van de artikelen gekeken of deze artikelen bruikbaar waren voor mijn onderzoek.
- *Aanpassingen aan ChatGPT prompt*: ik heb met de verkregen informatie de analyses in SPSS gerund en heb de output daarvan geïnterpreteerd op basis van hoe ik dat volgens ChatGPT (en andere bronnen (e.g., Topscriptie. (2025, 20 maart). *Statistiek in het afstudeeronderzoek: assumpties* - Topscriptie. Topscriptie. <https://www.topscriptie.nl/statistiek-in-het-afstudeeronderzoek/>)) moest doen.
Aanpassingen aan Consensus prompt: ik heb consensus slechts gebruikt voor het vinden en op een rij zetten van een reeks artikelen dat paste bij de prompt die ik had ingevoerd. Vervolgens heb ik alle bruikbaar lijkende artikelen

gedownload en doorgelezen. Bruikbare informatie heb ik in mijn onderzoek verwerkt.