

Appendix F. Factor analyses for the LOCQ

This appendix presents the detailed results for the factor analyses of the LOCQ. These results are discussed by dimension. The dimensions where the factor analyses did not indicate any problems are presented first, after which the dimensions where the factor analysis did identify some issues are presented. For the non-problematic scales, only the table with the factor loadings is presented, given that more explanation was already provided in section 14.2.2. The results for these scales are presented in combined tables. For the problematic scales, a little more explanation is provided given that for those dimensions, multiple tables were often generated. Still, most of the details were also already provided in section 14.2.2. The English translations of the items provided in the footnotes were taken from Paesen et al. (2019). Whenever necessary, some words were changed (e.g., ‘citizen’ to ‘prisoner’).

Non-problematic dimensions

The following combined tables present the results for the dimensions of the LOCQ for which the factor analyses did not identify any issues.

Table 1 Factor analyses for the non-problematic LOCQ scales

Dimension	Item	Factor
Internal solidarity ⁷	In mijn dienst vormen we een hechte groep ⁸	0.932
	In mijn dienst gaan we voor elkaar door het vuur ⁹	0.864
	In mijn dienst heerst er veel solidariteit tussen collega's ¹⁰	0.922
	In mijn dienst beschouwt men teamspirit als erg belangrijk ¹¹	0.836
Organizational reputation ¹²	In mijn dienst zijn we bekommerd om het imago van de organisatie ¹³	0.880
	In mijn dienst vinden we de reputatie van de organisatie erg belangrijk ¹⁴	0.999
	In mijn dienst wordt van ons verwacht dat we alles doen wat het imago van de organisatie ten goede komt ¹⁵	0.520
Internal consensus ¹⁶	In mijn dienst worden beslissingen in consensus genomen ¹⁷	0.878
	In mijn dienst nemen we pas een beslissing als werkelijk iedereen het eens is ¹⁸	0.809
	Vergaderingen met collega's zijn gericht op het bereiken van consensus ¹⁹	0.833
Self-interest ²⁰	In mijn dienst geven medewerkers vooral om zichzelf ²¹	0.880
	In mijn dienst beschermen medewerkers hun eigen belangen boven alle andere overwegingen ²²	0.963
	In mijn dienst wordt het eigen belang boven het collectieve belang geplaatst ²³	0.859

⁷ KMO=0.857, Bartlett=436.697

⁸ "In my unit, we are a tightly-knit group"

⁹ "In my unit, we are willing to do anything for each other"

¹⁰ "In my unit, there is much solidarity between colleagues"

¹¹ "In my unit, team spirit is considered very important"

¹² KMO=0.612, Bartlett=219.721

¹³ "In my unit, we are concerned about the image of the organization"

¹⁴ "In my unit, we consider the reputation of the organization very important"

¹⁵ "In my unit, we are expected to do everything we can to enhance the organization's image"

¹⁶ KMO=0.740, Bartlett=185.136

¹⁷ "In my unit, decisions are taken by consensus"

¹⁸ "In my unit, we only make a decision when everyone is actually in agreement"

¹⁹ "Meetings with colleagues are focussed (sic) on reaching consensus"

²⁰ KMO=0.741, Bartlett=288.592

²¹ "In my unit, employees mainly care about themselves"

²² "In my unit, employees protect their own interests above all other considerations"

²³ "In my unit, personal interests outweigh the collective interest"

Table 2 Factor analyses for the non-problematic LOCQ scales (continued)

Dimension	Item	Factor
Internal distrust ²⁴	In mijn dienst vertrouwen medewerkers elkaar niet ²⁵	0.865
	In mijn dienst doen medewerkers weinig voor elkaar – je wordt toch enkel maar bekritiseerd ²⁶	0.899
	In mijn dienst heerst er veel wantrouwen tussen de medewerkers en de directe chef ²⁷	0.911
	In mijn dienst kan alles wat medewerkers doen of zeggen achteraf tegen hen gebruikt worden ²⁸	0.867
	In mijn dienst kan de sfeer op ieder moment omslaan ²⁹	0.636
Organizational injustice ³⁰	In mijn dienst worden medewerkers over het algemeen onfair behandeld ³¹	0.932
	In mijn dienst worden medewerkers onrechtvaardig behandeld ³²	0.953
	In mijn dienst wordt niet op een objectieve manier over medewerkers beslist ³³	0.758
Weak supervisory support ³⁴	In mijn dienst worden medewerkers niet gesteund door de leidinggevende(n) wanneer het er echt toe doet ³⁵	0.944
	In mijn dienst worden medewerkers soms in de steek gelaten door de leidinggevende(n) ³⁶	0.918
	Mijn directe chef schiet medewerkers niet te hulp wanneer ze het nodig hebben ³⁷	0.726
Futility ³⁸	In mijn dienst is er veel frustratie omdat medewerkers het gevoel hebben dat ze geen verschil kunnen maken ³⁹	0.816
	In mijn dienst hebben medewerkers het gevoel dat wat ze doen er eigenlijk niet toe doet ⁴⁰	0.980
	In mijn dienst zullen zaken hetzelfde blijven wat medewerkers ook doen ⁴¹	0.737

²⁴ KMO=0.871, Bartlett=481.981

²⁵ “In my unit, employees do not trust each other”

²⁶ “In my unit, employees don’t make much effort for each other – after all, it will only lead to criticism”

²⁷ “In my unit, there is much distrust between employees and the immediate supervisor”

²⁸ “In my unit, anything employees say or do can be used against them later”

²⁹ “In my unit, the atmosphere can change at any time”

³⁰ KMO=0.714, Bartlett=276.453

³¹ “In my unit, employees are generally treated unfairly”

³² “In my unit, employees are treated unfairly”

³³ “In my unit, decisions made about employees are not made objectively”

³⁴ KMO=0.706, Bartlett=238.016

³⁵ “In my unit, employees are not supported by the supervisor(s) when it really matters”

³⁶ “In my unit, employees are occasionally abandoned by the supervisor(s)”

³⁷ “My immediate supervisor does not help employees when they need it”

³⁸ KMO=0.686, Bartlett=210.093

³⁹ “In my unit, there is a lot of frustration because employees feel that they cannot make a difference”

⁴⁰ “In my unit, employees often feel that what they do does not really matter”

⁴¹ “In my unit, things will remain the same whatever the employees do”

Table 3 Factor analyses for the non-problematic LOCQ scales (continued)

Dimension	Item	Factor
Distrust towards prisoners ⁴²	In mijn dienst zijn medewerkers weinig geïnteresseerd in de problemen van de gemiddelde gedetineerde ⁴³	0.649
	In mijn dienst hebben medewerkers het gevoel dat gedetineerden meer geneigd zijn om ons werk te belemmeren dan om ons te helpen ⁴⁴	0.780
	In mijn dienst worden gedetineerden als onbetrouwbaar beschouwd ⁴⁵	0.668
Rule orientation ⁴⁶	In mijn dienst vindt men het belangrijk dat medewerkers regels en procedures naleven ⁴⁷	0.805
	In mijn dienst is het erg belangrijk om de regels en procedures van mijn organisatie strikt te volgen ⁴⁸	0.705
	In mijn dienst vraagt men zich bij beslissingen in de eerste plaats af of de regels en procedures niet overtreden worden ⁴⁹	0.738

⁴² KMO=0.680, Bartlett=80.408

⁴³ "In my unit, employees are not very interested in the problems of the average prisoner"

⁴⁴ "In my unit, employees feel that prisoners are more inclined to obstruct our work than to help us"

⁴⁵ "In my unit, prisoners are considered untrustworthy"

⁴⁶ KMO=0.703, Bartlett=106.660

⁴⁷ "In my unit, it is considered important that employees comply with rules and procedures"

⁴⁸ "In my unit, it is very important to strictly observe the rules and procedures of my organisation"

⁴⁹ "In my unit, the first question asked when taking decisions is whether the rules and procedures are being violated"

Problematic dimensions

The following paragraphs present the results for the dimensions of the LOCQ for which the factor analyses did identify some issues. It is discussed for each dimension which solution was eventually reached.

Prisoner orientation

The ‘prisoner orientation’ scale had one item with an insufficiently high factor loading. However, it was described in section 14.2.2 that the scale was retained in full anyway, given that some studies still find the threshold of 0.3 acceptable. The factor loadings are as follows:

Table 4 Factor loadings for the cultural dimension of ‘prisoner orientation’

Item	Factor ⁵⁰
In mijn dienst vinden we het zeer belangrijk om gevoelig te zijn voor de noden van de gedetineerden ⁵¹	0.849
In mijn dienst vindt men het zeer belangrijk om informele contacten te leggen met gedetineerden ⁵²	0.365
In mijn dienst zijn we oprecht bekommerd om het welzijn van de gedetineerden met wie we rechtstreeks te maken hebben ⁵³	0.734

Rule pragmatism

For the ‘rule pragmatism’ scale, the first factor analysis showed two factors, as shown in Table 27.

Table 5 Initial factor loadings for the cultural dimension of ‘rule pragmatism’

Item	Factor 1 ⁵⁴	Factor 2
In mijn dienst worden medewerkers in de uitoefening van hun werk niet onnodig belemmerd door regels en procedures ⁵⁵	0.728	
In mijn dienst telt vooral de realiteit en niet zozeer wat op papier staat ⁵⁶	0.569	
In mijn dienst worden informele afspraken vaak als belangrijker beschouwd dan formele regels ⁵⁷		0.664
In mijn dienst vindt men de geest van de wet belangrijker dan de letter van de wet ⁵⁸		0.428

It was explained in section 14.2.2 how it was decided to force on one factor in order to try and retain the scale in its entirety, also given that the scree plot showed only one factor. Table 28 shows this second factor analysis. It was decided to retain the original scale despite the lower factor loading of one item, given that this factor loading was still between 0.3 and 0.4.

⁵⁰ KMO=0.585, Bartlett=73.087

⁵¹ “In my unit, we consider it very important to be sensitive to the needs of the prisoners”

⁵² “In my unit, establishing informal contact with citizens is considered important”

⁵³ “In my unit, we are genuinely concerned about the welfare of the citizens with whom we directly interact”

⁵⁴ KMO=0.610, Bartlett=64.779

⁵⁵ “In my unit, employees are not unnecessarily weighed down by rules and procedures while performing their work”

⁵⁶ “In my unit, reality, rather than what is written on paper is what counts the most”

⁵⁷ “In my unit, informal agreements are often considered as more important than formal rules”

⁵⁸ “In my unit, the spirit of the law is considered more important than the letter of the law”

Table 6 Factor loadings for the cultural dimension or 'rule pragmatism', forced on one factor

Item	Factor 1 ⁵⁹
In mijn dienst worden medewerkers in de uitoefening van hun werk niet onnodig belemmerd door regels en procedures	0.428
In mijn dienst telt vooral de realiteit en niet zozeer wat op papier staat	0.757
In mijn dienst worden informele afspraken vaak als belangrijker beschouwd dan formele regels	0.319
In mijn dienst vindt men de geest van de wet belangrijker dan de letter van de wet	0.637

Internal positional authority

The 'internal positional authority' scale had one item that loaded insufficiently high on the initial factor analysis, as shown below:

Table 7 Initial factor loadings for the cultural dimension of 'internal positional authority'

Item	Factor ⁶⁰
In mijn dienst dienen we steeds verantwoording af te leggen aan de leidinggevende(n) ⁶¹	0.696
In mijn dienst hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van je positie in de organisatie en in de dienst ⁶²	0.471
In mijn dienst mogen medewerkers van lagere functieniveaus bepaalde instructies niet in vraag stellen ⁶³	0.707
In mijn dienst is het erg belangrijk om respect te hebben voor de formele macht van de leidinggevende(n) ⁶⁴	0.291

Given that the final item did not even reach the threshold of 0.3, it was decided to remove it. The next factor analysis showed sufficiently high factor loadings for the remaining three items:

⁵⁹ KMO=0.610, Bartlett=64.779

⁶⁰ KMO=0.617, Bartlett=63.929

⁶¹ "In my unit, our accountability to the supervisor(s) is always required"

⁶² "In my unit, the decision-making power you have depends on your position within the organisation and within the department"

⁶³ "In my unit, lower-rank employees are not allowed to question certain instructions"

⁶⁴ "In my unit, respect for the formal authority of the supervisor(s) is very important"

Table 8 Factor loadings for the cultural dimension of 'internal positional authority' after removing one item

Item	Factor ⁶⁵
In mijn dienst dienen we steeds verantwoording af te leggen aan de leidinggevende(n)	0.602
In mijn dienst hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van je positie in de organisatie en in de dienst	0.455
In mijn dienst mogen medewerkers van lagere functieniveaus bepaalde instructies niet in vraag stellen	0.829

Law enforcement orientation

The 'law enforcement orientation' scale differed from the scale in Paesen (2019). One item was added to compensate for an item that originally did not perform as well as the others in the factor analyses (see section 7.2.3.1). In the initial factor analysis, however, the originally malfunctioning item and the new item formed one factor:

Table 9 Initial factor analysis for the cultural dimension of 'law enforcement orientation'

Item	Factor 1 ⁶⁶	Factor 2
In mijn dienst vinden we het belangrijk dat gedetineerden gehoorzaam zijn ⁶⁷	0.764	0.346
In mijn dienst vinden we het zeer belangrijk dat de regels voor gedetineerden worden gehandhaafd ⁶⁸	0.849	-0.263
In mijn dienst vindt men het belangrijk dat gedetineerden de regels naleven ⁶⁹	0.807	-0.251
In mijn dienst worden gedetineerden als ondergeschikten beschouwd die dienen te gehoorzamen ⁷⁰	0.294	0.546

It was decided to see how the scale would perform without the new item. Now, the malfunctioning item indeed showed an insufficiently high factor loading:

Table 10 Factor analysis for the original cultural dimension of 'law enforcement orientation'

Item	Factor ⁷¹
In mijn dienst vinden we het zeer belangrijk dat de regels voor gedetineerden worden gehandhaafd	0.867
In mijn dienst vindt men het belangrijk dat gedetineerden de regels naleven	0.865
In mijn dienst worden gedetineerden als ondergeschikten beschouwd die dienen te gehoorzamen	0.119

It was then decided to replace the malfunctioning item with the new item. This resulted in a more acceptable factor solution:

Table 11 Factor loadings for the new cultural dimension of 'law enforcement orientation'

Item	Factor ⁷²
In mijn dienst vinden we het belangrijk dat gedetineerden gehoorzaam zijn	0.628
In mijn dienst vinden we het zeer belangrijk dat de regels voor gedetineerden worden gehandhaafd	0.891
In mijn dienst vindt men het belangrijk dat gedetineerden de regels naleven	0.845

⁶⁵ KMO=0.614, Bartlett=53.393

⁶⁶ KMO=0.646, Bartlett=174.069

⁶⁷ "In my unit, it is considered important that prisoners are obedient" (translation by researcher, new item)

⁶⁸ "In my unit, we consider the upholding of the law very important"

⁶⁹ "In my unit, it is considered important that citizens comply with the law"

⁷⁰ "In my unit, citizens are considered subordinates who should obey"

⁷¹ KMO=0.510, Bartlett=100.386

⁷² KMO=0.681, Bartlett=150.827

Results-orientation and competition

For this scale, the maximum likelihood method was used given that the initial factor analysis returned a Heywood error. This returned an acceptable factor solution, but the results should be interpreted with caution.

Table 12 Factor loadings for the cultural dimension of 'results orientation and competition'

Item	Factor ⁷³
In mijn dienst heerst er concurrentie tussen medewerkers ⁷⁴	0.827
In mijn dienst is er veel concurrentie tussen medewerkers om de beste resultaten te behalen ⁷⁵	0.999
In mijn dienst is de druk om resultaten te behalen erg groot ⁷⁶	0.532

⁷³ KMO=0.587, Bartlett=175.904

⁷⁴ "In my unit, there is competition between employees"

⁷⁵ "In my unit, there is a lot of competition between employees to achieve the best results"

⁷⁶ "In my unit, the pressure to achieve results is huge"