

1. MOTIVATIE

1.1. Het belang van (onderzoek naar) motivatie

Motivatie is niet alleen één van de fundamentele determinanten van het menselijke gedrag (Thierry, 1983) maar eveneens een sleutelvariabele die er voor zorgt dat mensen zich blijven inzetten om organisatiedoelen te bereiken (Steers et.al., 2004). Het is bijgevolg belangrijk dat leidinggevenden in een organisatie nadenken over de synergie tussen arbeidsmotivatie van werknemers en hun werkomgeving en dat ze daarbij aandacht besteden aan de innerlijke werkbeleving van hun mensen (Amabile, 1993; Amabile & Kramer, 2007; Vanmullem & Hondeghe, 2006). Door de juiste werkcontext te creëren kunnen leidinggevenden de motivatie van hun medewerkers aanmoedigen waardoor ook de resultaten zullen verbeteren (Deci et.al., 1994).

Uit onderzoek is inderdaad gebleken dat bepaalde types van motivatie leiden tot betere prestaties, tot een verhoging van het algemeen welzijn en geluk, tot een lager personeelsverloop en nog tal van andere positieve resultaten (Amabile, 1993; Deci, 1992; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Steers, 2004; Vloeberghs, 2006). De kunst voor organisaties en leidinggevenden bestaat erin deze types van motivatie te herkennen en te weten hoe ze te stimuleren. Men mag hierbij echter niet vergeten dat het de combinatie is van motivatie en capaciteiten die zal leiden tot een optimaal functioneren (Ambrose & Kullik, 1999; Deci et.al., 1994; Kreitner et.al., 2002; Vloeberghs, 2006). Het is dan ook de opdracht van een organisatie om haar werknemers en de taken met elkaar te matchen op basis van vaardigheden en interesse (Amabile, 1993).

Ook in het kader van human resources en competentie management is motivatie een belangrijke factor (Derycke, 1995; Vloeberghs, 2006) die vaak over het hoofd wordt gezien doordat de focus gelegd wordt op kennis en kunde. Inzicht in de factoren die arbeidsmotivatie beïnvloeden, laat nochtans toe om betere HR-keuzes te maken, om HR-instrumenten beter in te zetten en de verschillende HR-processen zoals selectie, verloning, ontwikkeling van organisatie, individuele personeelsleden en management te optimaliseren (Amabile, 1993; Deci et.al., 1989; Gagné & Deci, 2005).

1.2. Wat is motivatie?

1.2.1. Definities

Over de etymologische betekenis van het woord motivatie bestaat geen twijfel, het stamt af van het Latijnse 'movere', bewegen (Kreitner et.al., 2002; Ryan & Deci, 2000a; Steers et.al., 2004). Hoewel de etymologie een basis vormt voor het definiëren van motivatie, verschilt de verdere invulling naargelang de gehanteerde theorie (Ryan & Deci, 2000b). Dat er over de verdere invulling geen eensgezindheid bestaat, blijkt onder andere uit een literatuurstudie van Kleinginna en

Kleinginna (1981) die 102 verschillende omschrijvingen telden bij het doornemen van 140 bronnen.

Rond de dimensies en kenmerken van arbeidsmotivatie is er wel consensus (Roussel, 2002; Steers et.al., 2004). Zo heeft arbeidsmotivatie steeds te maken met:

- het uitlokken van gedrag;
- het richten van het gedrag ten aanzien van de te bereiken doelen;
- de intensiteit van het gedrag;
- de persistentie van het gedrag.

Arbeidsmotivatie kan men bijgevolg definiëren als een set van interne en externe krachten, psychologische processen die doelgericht en werkgerelateerd gedrag initiëren, sturen en onderhouden (Kreitner et.al., 2002; Mann, 2006; Pinder (1998) in Ambrose & Kulik, 1999; Roussel, 2002; Thierry, 1983).

1.2.2. Intrinsieke versus extrinsieke motivatie

Globaal genomen vindt men in de literatuur twee categorieën motivatie terug:

- Intrinsieke motivatie impliceert dat men een activiteit doet omdat deze op zich interessant en bevredigend is en omdat er positieve gevoelens voortvloeien uit die activiteit (Deci & Ryan, 1985). Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, zoeken plezier, zelfexpressie of persoonlijke uitdaging in hun werk (Amabile, 1993).
- Extrinsieke motivatie impliceert dat men een activiteit doet omdat men een bepaald doel wil bereiken los van de activiteit. De activiteit is een instrument om bijvoorbeeld beloningen te verkrijgen of om straf te vermijden. Niet de activiteit zelf maar de extrinsieke gevolgen waartoe de activiteit leidt, leveren bevrediging op (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci 2000a).

De zelfdeterminatietheorie stapt af van deze klassieke tweedeling en deelt de extrinsieke motivatie verder op in subcategorieën op basis van de sterkte van de internalisering van gedragsregulaties (zie 1.3.2.).

1.3. De zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci

1.3.1. Uitgangspunten

De zelfdeterminatietheorie (=ZDT) is een metatheorie¹ over menselijke motivatie die zich focust op de mate waarin menselijk gedrag vrijwillig en zelfgedetermineerd tot stand komt. Zelfdeterminatie wil zeggen dat mensen handelen, denken en ontwikkelen vanuit hun eigen bewuste keuze, omdat ze het zelf willen (Deci & Ryan, 2008).

De ZDT kent een brede toepassing in diverse domeinen (zoals, gezondheid, sport, relaties, opvoeding van kinderen,...) en verschillende culturen (Deci & Ryan, 2000; Deci et.al., 2001; Ryan

¹ De zelfdeterminatietheorie is eigenlijk een overkoepeling van 4 subtheorieën: de cognitieve evaluatietheorie, de organistische integratietheorie, de causaliteitsoriëntatie theorie en de theorie van de basisnoden.

& Deci, 2000b, 2006). De theorie is bovendien zeer bruikbaar om de motivatie van werknemers te onderzoeken (Gagné & Deci, 2005).

Het basisuitgangspunt van de theorie bestaat erin dat mensen van nature uit gemotiveerde, actieve, nieuwsgierige wezens zijn met een aangeboren drang naar psychologische groei (o.a. Ryan & Deci, 2000a, b). Deze aangeboren zelfmotivatie wordt echter beïnvloed door de sociale context waarin mensen zich bevinden. De context kan er voor zorgen dat zelfdeterminatie en zelfmotivatie verhinderd of bevorderd worden (Deci et.al., 1994; Ryan & Deci, 2000a).

1.3.2. Een continuüm met gradaties van gedragsregulatie, motivatie en zelfdeterminatie

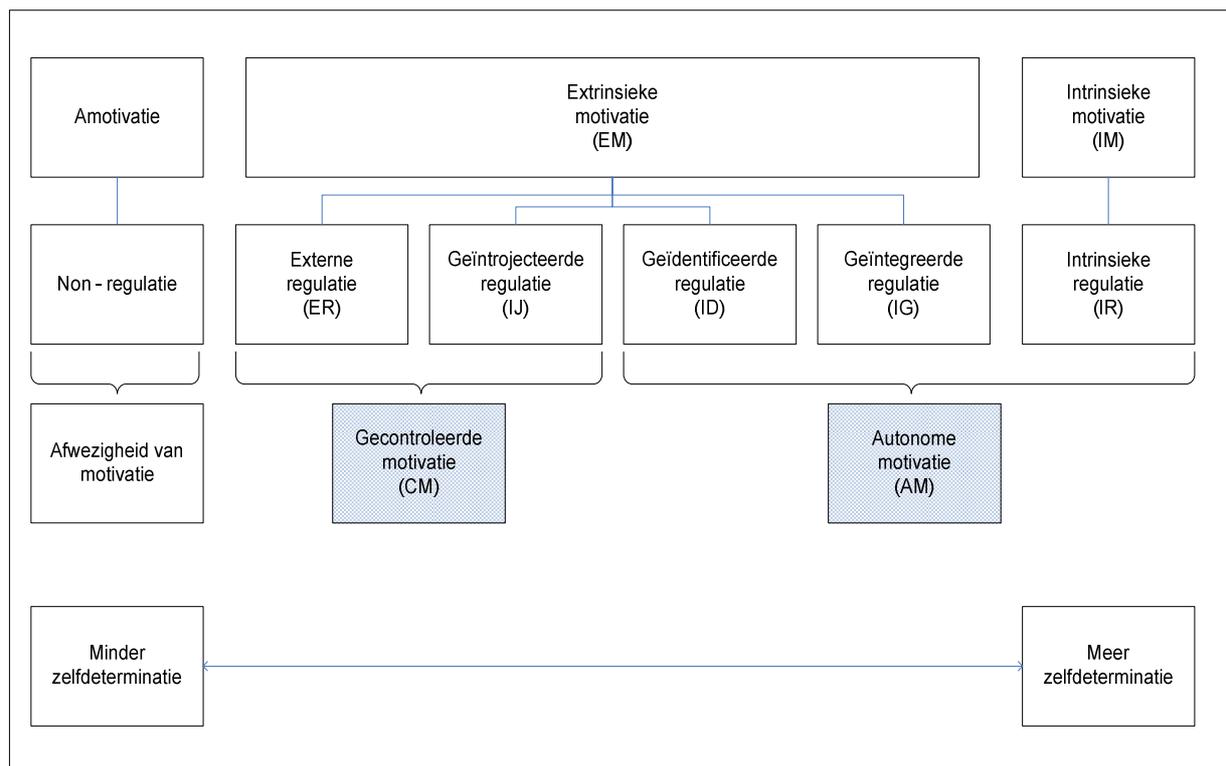
Motivatie wordt in de ZDT niet gezien als een unitair begrip waarbij een grotere hoeveelheid motivatie leidt tot meer succes, maar als een differentieerbaar concept met verschillende gradaties van gedragsregulatie waarbij het in de eerste plaats de kwaliteit of het type van motivatie is die het succes bepaalt (Deci, 1992; Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 1985 en 2000a,b; Van Steenkiste et.al., 2004).

In figuur 1 (volgende bladzijde) kan men zien hoe de oorspronkelijke tweedeling intrinsieke-extrinsieke motivatie verder wordt gedifferentieerd om daarna gehergroepeerd te worden in autonome versus gecontroleerde motivatie. (Deci & Ryan, 2008; Moller et.al., 2006).

Terwijl gecontroleerde motivatie het gevoel met zich mee brengt onder externe druk te staan en aan bepaalde eisen te moeten voldoen, impliceert autonome motivatie gedrag uit volledig vrije wil en eigen keuze. Intrinsieke motivatie is hiervan het prototype dat gepaard gaat met interesse voor en plezier in de activiteit zelf.

Mensen kunnen zich echter ook autonoom voelen terwijl ze extrinsiek gemotiveerd zijn (Deci & Ryan, 2008). In een werkomgeving is dit belangrijk omdat er altijd taken zullen zijn die werknemers op zich niet interessant vinden. Via internalisering² kunnen taken die oorspronkelijk extern zijn gereguleerd, toch tot autonome motivatie leiden.

² Gagné & Deci (2005, p. 334) definiëren internalisering als "het opnemen van waarden, attitudes of regulerende structuren zodat externe regulatie van gedrag wordt omgezet in een interne regulatie en de aanwezigheid van een externe stimulus niet langer nodig is. Bijv. ook als de baas er niet is, wordt er gewerkt".



Figuur 1: De types motivatie en regulatie en hun plaats op het continuüm van relatieve zelfdeterminatie (gebaseerd op Deci & Ryan, 2008)

Figuur 1 laat tevens zien dat de verschillende types motivatie en gedragsregulatie variëren volgens een continuüm van internalisering dat verschillende graden van autonomie of zelfdeterminatie reflecteert (Ryan & Deci, 2000b, 2006). Hoewel mensen een natuurlijke aanleg hebben tot internalisering, is de omgeving bepalend voor de mate waarin dit proces zich zal voltrekken. De verschillende gradaties zijn bijgevolg het resultaat van interactie tussen de inherente actieve natuur van mensen, meer bepaald hun aanleg tot internaliseren, en de sociale context die deze natuur kan ondersteunen of dwarsbomen (Deci et.al., 1994; Deci & Ryan, 2008).

De ZDT stelt dat er drie types internalisering bestaan die variëren in de mate waarin de gedragsregulaties zijn vereenzelvigd met de persoon (Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000a,b):

- Introjectie (IJ) is de minst verregaande vorm van internalisering waarbij de regulatie van het gedrag plaats vindt binnen de persoon maar waar de persoon de regulatie nog niet aanvaardt als iets van zichzelf. Bijgevolg blijft het controlerende en vervreemdende gevoel behouden, is er een gebrek aan eigenaarschap en vertoont men gedrag vanuit de druk om schuld, schaamte of angst te vermijden, om het ego te versterken, het 'self-esteem' te vrijwaren of de trots te behouden.
- Identificatie (ID) is een vorm van internalisering waarbij men de verantwoordelijkheid aanvaardt om het gedrag zelf te reguleren en waarbij men de regulatie van het gedrag aanvaardt als iets van zichzelf. Men identificeert zich met de waarde, het persoonlijk belang van het gedrag waardoor het gedrag meer in overeenstemming is met de persoonlijke

doelen en de identiteit, waardoor men een groter gevoel van vrijheid en autonomie ervaart en zich niet meer onder druk gezet of gecontroleerd voelt.

- Integratie (IG) is de meest verregaande vorm van internalisering waarbij men het gevoel heeft dat het gedrag integraal deel uitmaakt van wie men is en waarbij de geïdentificeerde regulaties volledig geassimileerd en geïntegreerd zijn in het zelf, d.w.z. dat ze geëvalueerd en in overeenstemming gebracht zijn met de andere aanwezige waarden, identificaties, interesses en noden, waardoor men het gedrag als zelfgedetermineerd ervaart.

Geïntegreerde en intrinsieke motivatie hebben met elkaar gemeen dat ze allebei een gevoel van keuze en vrije wil impliceren. Hoewel het beiden autonome vormen van motivatie zijn, wordt intrinsieke motivatie gekenmerkt door interesse en plezier in de activiteit zelf, terwijl geïntegreerde motivatie instrumenteel en functioneel is, met de focus op het bereiken van een doel dat los staat van de activiteit. Geïdentificeerde, geïntegreerde en intrinsieke motivatie zijn autonome motivatievormen.

De drie bovengenoemde internaliseringstypes (introjectie, identificatie en integratie) in figuur 1, maken, samen met de externe regulatie, deel uit van de extrinsieke motivatie.

- Externe regulatie (ER) is de minst autonome vorm van extrinsieke motivatie, het prototype van gecontroleerde motivatie. Externe regulatie is eigenlijk te vergelijken met de vroegere, klassieke extrinsieke motivatie (zoals gedefinieerd in 1.2.2) waarbij het gedrag wordt geïnitieerd omwille van factoren extern aan de persoon, meerbepaald om aan een extern verzoek te voldoen of om een beloning te ontvangen. Men handelt dus steeds met de intentie een gewenst gevolg te bereiken of een ongewenst gevolg te vermijden, waardoor dit een controlerend of vervreemdend gevoel teweegbrengt.

De extrinsieke motivatie kent dus vier verschillende gradaties, gaande van externe regulatie tot integratie.

Naast de intrinsieke en extrinsieke motivatie, toont figuur 1 aan de uiterst linker zijde van het zelfdeterminatie continuüm ook nog 'amotivatie'. Amotivatie wijst op het ontbreken van elke intentie om te handelen. Dit wil zeggen dat mensen helemaal niet handelen of handelen zonder intentie, door zich passief mee te laten slepen. Amotivatie ontstaat wanneer mensen een bepaalde activiteit niet weten te waarderen, wanneer ze zich niet competent voelen of wanneer ze niet geloven dat de activiteit tot het vooropgestelde resultaat zal leiden (Ryan & Deci, 2000a,b).

1.3.3. De psychologische basisnoden

De zelfdeterminatietheorie definieert noden als universele, aangeboren nutriënten, voedingsstoffen, die essentieel zijn voor iemands psychologische groei, integriteit en welzijn.

De focus ligt hierbij niet op de variatie in sterkte van de noden maar op de mate waarin de noden worden bevredigd (Baard et.al., 2004; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000b). Als de noden vervuld zijn, zal dit leiden tot positieve werkgerelateerde resultaten en een groter welbevinden, als ze niet vervuld zijn, tot contraproductieve resultaten en een lager welbevinden (Baard et.al. 2004; Gagné & Deci, 2005). In tegenstelling tot de klassieke theorieën, stelt de ZDT dus dat niet het

tekort of de sterkte van de nood aanzet tot gedrag maar dat de satisfactie van de noden een invloed zal hebben op de gedragsregulatie.

Uit onderzoek is veelvuldig gebleken dat er drie psychologische basisnoden zijn (Baard et.al., 2004; Deci & Ryan, 2000, 2008; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b):

- Autonomie ('autonomy': A) is de behoefte om te ervaren dat men gedrag zelf initieert en dat men handelt vanuit vrije wil en de eigen bewuste keuze. Het betekent niet noodzakelijk dat men zich onafhankelijk opstelt.
- Verbondenheid ('relatedness' of 'belongingness': B) is de behoefte om zich verbonden te voelen met anderen, om hechte relaties aan te gaan, om een gevoel van gemeenschap te bereiken en om wederzijds respect en vertrouwen op te bouwen, om lief te hebben en te zorgen voor anderen, alsook om zelf graag gezien en verzorgd te worden.
- Competentie ('competence': C) is de behoefte om zich in staat te voelen effectief en doeltreffend met situaties om te kunnen gaan, de gewenste resultaten te kunnen bereiken en te kunnen slagen in uitdagende taken.

De mate waarin de drie basisnoden zijn vervuld, is volgens de ZDT bepalend voor het type motivatie en regulatie dat iemand zal vertonen. Hierbij is er echter sprake van een gradueel effect, zoals in tabel 1 schematisch weergegeven.

Tabel 1: De bevrediging van de psychologische basisnoden en types van motivatie en regulatie.

	Amotivatie	Gecontroleerde motivatie (CM)		Autonome Motivatie (AM)		
		ER	IJ	ID	IG	IM
<i>Regulatie ▶▶▶</i> <i>Psychologische basisnood</i>	-					
AUTONOMIE				●	●	●
VERBONDENHEID			●	●	●	(●)
COMPETENTIE		●	●	●	●	●

● = de noden die vervuld moeten zijn om tot een bepaald type van regulatie/motivatie te kunnen komen.

Als mensen zich niet competent voelen, kunnen ze verglijden in een toestand van amotivatie (Ryan & Deci, 2000a,b). Zodra de nood aan competentie wordt vervuld, is het mogelijk uit deze toestand weg te geraken en tot externe regulatie over te gaan. Om iemand echter effectief tot internalisering van gedragsregulatie aan te zetten, is het bovendien nodig dat het gedrag gewaardeerd wordt door andere mensen met wie men zich verbonden voelt of wil voelen (Ryan & Deci, 2000a,b). Zo wordt de behoefte aan verbondenheid bevredigd en kan men introjectie van de

gedragsregulatie bereiken. Wil men echter komen tot autonome vormen van internalisering, dan moet ook de nood aan autonomie vervuld zijn (Deci et.al. , 1994; Ryan & Deci, 2006).

Een gevoel van competentie kan eveneens de intrinsieke motivatie verhogen, op voorwaarde dat dit gepaard gaat met een gevoel van autonomie (bijv. Guay et.al., 2001). Hoewel een gevoel van verbondenheid hierbij extra stimulerend kan werken, is het niet strikt noodzakelijk met het oog op intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Dat autonomie en onafhankelijkheid geen synoniemen zijn van elkaar, komt ook hier tot uiting.

1.3.4. De invloed van de sociale context op motivatie

Wanneer mensen in een omgeving werken die de bevrediging van de psychologische basisnoden bevordert, komt dit ten goede van hun autonome motivatie en hun effectief functioneren (Deci et.al., 1989). Wordt daarentegen de bevrediging van de basisnoden verhinderd, dan zal dit de autonome motivatie ondermijnen en de prestaties negatief beïnvloeden (Baard, et.al., 2004). Door de juiste context te creëren kan een organisatie er voor zorgen dat personeelsleden intern gemotiveerd raken, ook om saaie taken uit te voeren (Amabile, 1993; Deci et.al., 1994).

Eén van de middelen hiertoe is de positieve prestatiefeedback die een gunstig effect heeft op de bevrediging van de competentienood en bijgevolg ook op de intrinsieke motivatie (Deci et.al., 1999). Het toekennen van extrinsieke beloningen zou de zelfgedetermineerde motivatie dan weer aantasten omdat mensen hun natuurlijke interesse verliezen in een activiteit wanneer ze in ruil een beloning ('contingent reward') ontvangen. Beloningen die onvoorwaardelijk zijn en niet afhangen van het resultaat, de zogenaamde 'non-contingent rewards', worden niet als controlerend gepercipieerd en hebben bijgevolg geen negatief effect op de intrinsieke motivatie (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2006,2008; Jordan, 1986).

Net zoals voorwaardelijke beloningen, kunnen ook straf en bedreiging ervoor zorgen dat mensen zich onder druk gezet en gecontroleerd voelen. Hierdoor vermindert de satisfactie van de nood aan autonomie. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2006). Negatieve feedback leidt zelfs tot amotivatie omdat ze de bevrediging van de nood aan competentie dwarsboomt (Vallerand & Reid, 1984).

Veel hangt echter af van het heersend inter-persoonlijk klimaat. Positieve feedback in een controlerende omgeving kan desondanks een negatief effect hebben, terwijl extrinsieke beloningen in een ondersteunend klimaat een positieve invloed kunnen uitoefenen (Deci et.al., 1989; Deci & Ryan, 2008).

Tabel 2 op de volgende bladzijde geeft een samenvatting van de relatie tussen de sociale context, de bevrediging van de psychologische basisnoden en motivatie. Het valt hierbij op dat men in de literatuur vooral aandacht besteedt aan de gevolgen voor de autonome motivatie. De gevolgen voor de gecontroleerde motivatie komen minder aan bod.

Tabel 2: Invloed van de sociale context op motivatie

Sociale context	Satisfactie psychologische basisnoden	Effect op motivatie
Voorwaardelijke beloningen	Autonomie ▼	Autonome motivatie ▼
Straf en bedreiging	Autonomie ▼	Intrinsieke Motivatie ▼
Negatieve feedback	Competentie ▼	Amotivatie ▲
Positieve feedback	Competentie ▲	Intrinsieke Motivatie ▲

Uit onderzoek is gebleken dat een klimaat van autonomieondersteuning het meest aangewezen is om internalisering en zelfdeterminatie te bevorderen (Baard et.al., 2004; Deci et.al. 1989, 1994; Richer & Vallerand, 1995). Autonomieondersteuning houdt drie aspecten in (Baard, et.al., 2004; Deci et.al. 1989, 1994; Deci & Ryan, 2000, 2008):

- Keuze ('choice'): wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze zelf een keuze kunnen maken, zal de satisfactie van hun autonomiebehoefte, alsook de intrinsieke motivatie, bevorderd worden.
- Ratio ('rationale'): wanneer de leidinggevende op een objectieve, niet controlerende, niet manipulatieve manier uitlegt wat het belang of de beweegreden van het gedrag is, kan dat werknemers helpen om te begrijpen waarom zelfregulatie van persoonlijk nut zou kunnen zijn en kan dit geïdentificeerde gedragsregulatie met zich mee brengen.
- Erkenning, empathie ('acknowledgement'): wanneer de leidinggevende aan medewerkers vraagt om een activiteit te doen die niet intrinsiek motiverend is, kan dit -zelfs als er een betekenisvolle beweegreden is gegeven- leiden tot een intern conflict met de voorkeuren van de medewerkers waardoor er een gevoel van druk en spanning ontstaat. Door het perspectief en de gevoelens van de medewerkers te erkennen, toont een leidinggevende respect voor hun voorkeuren en hun recht op keuze, zal de spanning verdwijnen en zullen medewerkers begrijpen dat het vereiste gedrag harmonieus kan samengaan met hun voorkeuren zodat de regulatie kan geïntegreerd worden.

De drie voornoemde aspecten samen hebben een positieve invloed op de gepercipieerde competentie en op de intrinsieke motivatie (Guay et.al., 2001). Deci en collega's (1994) tonen bovendien aan dat de aanwezigheid van twee van de drie factoren voldoende is om tot geïntegreerde gedragsregulatie te komen terwijl men bij afwezigheid van minstens twee factoren hoogstens tot introjectie geraakt.

Het is duidelijk dat leidinggevend en een cruciale rol spelen bij het creëren van een autonomieondersteunend klimaat en dat zij een grote invloed hebben op de noodstatisfactie en de motivatie van hun medewerkers (Amabile, 1993; Baard et.al., 2004).

1.4. Motivatie en socio-demografische kenmerken van medewerkers

1.4.1. Leeftijd en anciënniteit

Een aantal concepten en relaties tussen variabelen binnen de ZDT mogen dan wel universeel zijn, het belang dat mensen hechten aan de bevrediging van bepaalde psychologische basisnoden kan variëren in functie van de levensfase waarin men zich bevindt. Ryan & Deci (2000b) drukken dit uit als volgt: "to suggest that the three needs are universal, does not imply that their relative salience is unchanging across the life span". Hoe dit zich vertaalt in termen van motivatie en gedragsregulatie, is niet duidelijk. Volgens sommigen stijgt de intrinsieke werkmotivatie met de leeftijd (Kreitner et.al., 2002; Vanmullem & Hondeghem, 2006), volgens anderen daalt de motivatie naarmate werknemers ouder worden en meer ervaring hebben (Amabile, 1994; Traut et.al., 2000). Bovendien houdt men in de meeste studies weinig rekening met de specifieke eigenheid en tijdscontext van de verschillende generaties (Amabile, 1994; Willems, 2007).

In dit onderzoek zullen leeftijd en anciënniteit mee bevroegd worden.

1.4.2. Geslacht

Er bestaat geen volledige eensgezindheid over de invloed van het geslacht van medewerkers op hun motivatie. Volgens Deci en collega's (1994) is er geen significant verschil tussen mannen en vrouwen als het gaat over het effect van de sociale context op de internalisering en zelfdeterminatie van gedrag. Baard en collega's (2004) stellen echter vast dat vrouwen hun manager percipiëren als minder autonomieondersteunend waardoor hun nood aan verbondenheid minder bevredigd wordt. Dit is volgens Baard et.al. ofwel te verklaren door het feit dat vrouwen meer belang hechten aan verbondenheid dan mannen, ofwel doordat hun perceptie van de leidinggevende niet overeenstemt met de realiteit. Het geslacht van de medewerker wordt in dit onderzoek als controlevariabele beschouwd.

1.4.3. Diploma en functieniveau

Men kan stellen dat functies op een hoger niveau meer complexiteit, creativiteit en uitdaging impliceren waardoor ze meer intrinsiek motiverend zijn (Amabile, 1993). Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat autonome motivatie bevorderend is voor de prestatie als het gaat over interessante, complexe taken. Wanneer het echter éénvoudige routinetaken betreft, leiden extern opgelegde normen tot een beter resultaat (Deci, 1992; Gagné & Deci, 2005). Autonome motivatie gaat dan weer gepaard met een hoger gevoel van welzijn en tevredenheid, ongeacht de aard van de taak (Deci, 1992).

Door strikte diplomavorwaarden te hanteren bij de werving, zijn opleidings- en functieniveau in de publieke sector nauw met elkaar verweven. Beide variabelen worden ter controle in dit onderzoek opgenomen.

1.4.4. Aard van contract

Een typisch fenomeen binnen de overheid is het statuut van vastbenoemde. Ten aanzien van contractuele personeelsleden hebben statutaire personeelsleden onder andere meer werkzekerheid en meer mogelijkheden om door te groeien naar een hoger niveau. Hierdoor hebben zij op termijn meer kans om hun competenties ten volle te ontplooiën waardoor de competentiebehoefte meer

bevredigd kan worden. Daarnaast is het denkbaar dat de behoefte aan verbondenheid minder bevredigd wordt bij contractuele medewerkers, doordat deze het gevoel hebben er toch niet helemaal bij te horen. Hoewel hieromtrent geen onderzoeksresultaten bekend zijn, speelt verschil in contract mogelijk een rol bij het bevredigen van de psychologische basisbehoeften en leidt dit tot verschillen in motivatie. De aard van het contract wordt in dit onderzoek dan ook mee bevestigd.

1.5. Motivatie in de publieke sector

Één van de stereotypen met betrekking tot werknemers in de publieke sector, is dat ze voor een baan bij de overheid zouden kiezen louter omwille van de vastheid van betrekking. Uit onderzoek is nochtans gebleken dat werknemers bij de overheid, in vergelijking met werknemers in de private sector, minder belang hechten aan zekerheid en meer belang aan 'hogere' noden, zoals zelfrealisatie, die geassocieerd worden met intrinsieke motivatie (Newstrom et.al., 1976).

Ook Hammer en Van Tassell (1983) argumenteren dat werknemers in de publieke sector niet meer nood hebben aan jobzekerheid dan werknemers in private organisaties maar dat ze wel meer risico-avers handelen omwille van bepaalde situatietekenen. Lyons en collega's (2006) stellen daarenboven vast dat werknemers in de publieke sector het belangrijker vinden een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij dan werknemers in de private sector en dit na eliminatie van leeftijds-, gender- en opleidingsniveaueffecten.

Deze bevindingen sluiten aan bij de theorie van 'public service motivation' (PSM) die zegt dat individuen niet omwille van eigenbelang voor een baan bij de overheid kiezen maar omdat ze ten dienste willen staan van de gemeenschap (Mann, 2006). Financiële beloningen en jobzekerheid zijn voor werknemers uit de publieke sector dan ook minder belangrijk. Sterker nog, men dient erover te waken dat extrinsieke beloningen zoals 'contingent rewards' (Perry & Wise, 1990) de PSM, die volgens Vandenaabeele (2007) samenhangt met autonome motivatie en volgens Mann (2006) met intrinsieke motivatie, niet ondermijnt (Deci et.al., 1999).

Het willen dienen van het algemene belang is een cruciaal kenmerk van PSM (Perry & Wise, 1990) en kan volgens Bass (1990) gestimuleerd worden door het aanwenden van een transformationele leiderschapstijl (hoofdstuk 2). De definitie van Vandenaabeele (2007), plaatst de transformationele elementen nog meer op de voorgrond:

"PSM staat gelijk met de overtuiging, waarden en attitudes

- die het zelfbelang en het belang van de organisatie overstijgen;
- die te maken hebben met de interesse in een grotere politieke entiteit;
- en die individuen motiveren zich hiernaar te gedragen wanneer gepast en nodig."

Vooraf de dimensies zelfopoffering en aandacht voor het algemene belang zijn congruent met de kenmerken van transformationeel leiderschap.

Volgens laatstgenoemde auteur ontstaat PSM door de internalisering van institutionele waarden. Deze internalisering kan men versterken door in te spelen op de psychologische basisnoden zoals geformuleerd binnen de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000 a,b).

Hoewel wetenschappers het nog niet eens zijn over het concept PSM en over de effecten ervan op het gedrag van individuen (Gabris & Simo, 1995 versus Perry & Wise, 1990; Mann, 2006), biedt de theorie alvast perspectieven om een human resources beleid beter te kunnen afstemmen op de publieke sector. Als men weet dat mensen met een hoge PSM zich aangesproken voelen door een loopbaan bij de overheid, kan men de werving, selectie, de socialisatie van nieuwkomers en de retentie hierop richten. Ook het zoeken naar belonings- en leiderschapsvormen die PSM stimuleren, verdienen de nodige aandacht (Lyons et.al., 2006; Vandenabeele, 2007; Mann, 2006).

2. LEIDERSCHAP

2.1. Het belang van (onderzoek naar) leiderschap

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol op te nemen bij het stimuleren en motiveren van medewerkers (Kreitner et.al., 2002; Sellgren et.al., 2006; Webb, 2007; Vanmullem & Hondeghem, 2006). Een leidinggevende moet tegenwoordig niet enkel oog hebben voor de taken maar ook voor de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers. In een steeds sneller veranderende omgeving is leiderschap cruciaal om de organisatietransformaties die hiermee gepaard gaan in goede banen te leiden (Kotter, 2001; Van Eeden et.al., 2008). Dat leidinggeven vandaag complexer is geworden en bijkomende uitdagingen met zich meebrengt, hoeft geen verder betoog (Van Wart, 2003).

2.2. Wat is leiderschap?

2.2.1. Definitie

Een universele en algemeen aanvaarde definitie van leiderschap bestaat er niet (Bass, 1990; Kezar et.al. , 2006). Onderzoekers definiëren leiderschap gewoonlijk op basis van hun individueel perspectief en de aspecten van het fenomeen dat hen het meest interesseert (Bass, 1990; Yukl, 2006). Zo werd leiderschap eerder al gedefinieerd in termen van persoonlijkheidstrekken, gedrag, macht en invloed, interactiepatronen, rollen, vaardigheden, activiteiten,..., of combinaties van voorgaande elementen (Bass, 1990; Kor, 1999; Rejai & Phillips, 2004; Yukl, 2006).

Hoewel de verschillende definities voor verwarring zorgen, vormt de sociale invloed een rode draad door alle leiderschapsconcepten heen. Leidinggeven heeft steeds te maken met het beïnvloeden, het motiveren van medewerkers zodat ze kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen. (Kreitner

et.al., 2002; Vanmullem, 2006; Yukl, 2006). Dit onderzoek heeft niet tot doel nog een definitie voor leiderschap toe te voegen aan de bestaande lijst. Leiderschap wordt hier in eerste instantie als een antecedent van motivatie gezien.

2.2.2. Verwarrende verwanten: leiderschap en management

Niemand beweert dat leiden en managen synoniemen van elkaar zijn maar over de mate van overlap en verschil is er geen consensus (Bass, 1990; Yukl, 2006). Volgens sommigen kunnen leiderschap en management niet verenigd worden in dezelfde persoon omdat ze elk andere persoonlijkheidskenmerken impliceren. Leiderschap zou aangeboren zijn en maar voor enkelen weggelegd (Stogdill (1948) in Kreitner et.al., 2002). Ook de criteria om te differentiëren tussen beide begrippen zijn divers. Zo kan men een onderscheid maken aan de hand van het beschrijven van functies, taken, rollen, processen, relaties of gedragingen (Bass, 1990). Tabel 3 geeft een overzicht van de belangrijkste verschilpunten:

Tabel 3: De belangrijkste verschillen tussen management en leiderschap

(o.b.v. Bass, 1990; Kor, 1999; Kotter, 2001; Wallis & Dollery, 2005; Yukl, 2006)

MANAGEMENT gaat gepaard met:	LEIDERSCHAP gaat gepaard met:
<ul style="list-style-type: none"> • een streven naar voorspelbaarheid en orde door operationele doelen te stellen • een focus op taken, efficiëntie en het beheersen van de omgeving zodat mensen beter kunnen presteren • een autoriteitsrelatie tussen manager en medewerker • interesse in wat er moet gedaan worden en hoe dit kan bereikt worden • denken op korte termijn • kenmerken van transactioneel leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> • een streven naar verandering door het ontwikkelen van een visie en strategieën om die visie te bereiken • een focus op relaties en op het motiveren van mensen zodat deze de visie en verandering nastreven • een wederzijdse invloedrelatie • aandacht voor de toekomst van de organisatie en haar groeipotentieel • denken op lange termijn en over het muurtje kijken van de eigen unit • kenmerken van transformationeel leiderschap

Dat zowel management als leiderschap noodzakelijk zijn in een organisatie, daar is men het wel over eens (Bass, 1990; Kotter, 2001). Omdat ze met elkaar verweven zijn (Bass, 1990), worden leiderschap en management hier beiden beschouwd als beïnvloedingsprocessen en rollen die toebehoren aan de leidinggevende van een groep mensen.

2.3. De leiderschapstheorie van Bass

2.3.1. Waarom kiezen voor de theorie van Bass?

Wanneer men binnen de ZDT het belang van leiderschap bestudeert in relatie tot de bevrediging van de basisnoden en in relatie tot motivatie, doet men dit door na te gaan in welke mate leidinggevenden een autonomieondersteunende omgeving creëren voor hun medewerkers (zie 1.3.4). De relatie tussen autonomieondersteuning en het vervullen van de autonomiebehoefte staat hierbij vaak centraal (Baard, et.al., 2004; Gagné & Deci, 2005). Daarenboven maakt men voor alle variabelen gebruik van vragenlijsten die zijn ontwikkeld binnen hetzelfde theoretische kader. Men bevraagt bijvoorbeeld de mate waarin een leidinggevende ruimte laat en autonomie ondersteunt, om daarna te gaan kijken bij de medewerker in welke mate diens autonomiebehoefte voldaan is. Dit onderzoek tracht uit dergelijke kringredenering te geraken door de leiderschapstijl op een andere manier en vanuit een ander theoretisch model te operationaliseren.

Concreet wil dit onderzoek leiderschap operationaliseren aan de hand van de theorie van Bass die een aantal leiderschapsbenaderingen integreert (Kezar et.al., 2006; Yukl, 2006; van Eeden et.al., 2008) en aandacht besteedt aan de emotionele processen die een rol spelen bij de manier waarop leiders hun volgers beïnvloeden (Yukl, 2006; Brief & Weiss, 2002).

Hoewel de theorie van Bass en de ZDT vanuit een andere achtergrond zijn ontstaan, sluiten ze op elkaar aan (Bono & Judge 2003, Shamir et.al., 1993) en is de onderliggende verklaring voor het onderscheid tussen transformationeel en transactioneel leiderschap (begrippen worden gedefinieerd onder 2.3.2) gelijkaardig aan het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Yukl, 2006). Beide theorieën stellen bovendien het erkennen en bevredigen van de noden van de medewerkers centraal teneinde diens motivatie te bevorderen (Chan & Chan, 2005).

Van alle theorieën rond charismatisch en transformationeel leiderschap, werd die van Bass het meest empirisch onderzocht (Felfe & Schyns, 2006; Yukl, 2006) en is er uit de theorie een betrouwbaar meetinstrument ontstaan (de MLQ: zie deel II: Methode) (Kezar, et.al., 2006). De vertaling van transformationeel en transactioneel leiderschap naar de context van organisaties in termen van gedragingen die gebruikt worden om medewerkers te beïnvloeden en in termen van de effecten van de leider op de medewerkers, resulteert in een gedragsmatige, pragmatische conceptualisatie van de leiderschapstijlen (Bass, 1985; Felfe & Schyns, 2006; Yukl, 2006).

2.3.2. Drie categorieën van leiderschapstijlen, negen factoren

Men kan drie brede categorieën van leiderschapstijlen onderscheiden die verder opdeelbaar zijn in subcategorieën (Bass, 1985; Yukl, 2006). Het aantal subcategorieën of onderscheiden factoren varieert van onderzoek tot onderzoek (Avolio et.al., 1999). Volledigheidshalve worden in bijlage 1 alle negen factoren toegelicht die tot nu toe geïdentificeerd zijn (van Eeden, 2008; Webb, 2007).

De eerste categorie omschrijft Bass (1985, 1990) als **transformationeel leiderschap**³ (TF). Dit is het transformeren en motiveren van medewerkers door:

- het creëren van een uitdagende en nieuwe visie;
- hen aan te moedigen om eigenbelang te overstijgen ten voordele van de organisatie;
- hun noden op te tillen naar een hoger niveau en te focussen op hun lange termijn ontwikkeling;
- hun niveau van bewustzijn te verhogen met betrekking tot het belang van de te bereiken resultaten teneinde zichzelf te verbeteren en wat ze nastreven uit te breiden.

Sellgren et.al. (2008) definiëren TF als een combinatie van mens- en veranderingsgerichtheid.

De tweede categorie omvat **transactioneel leiderschap** (TC) waarbij medewerkers gemotiveerd worden door:

- het uitwisselen van voordelen en beloven van beloningen in ruil voor hun inspanning;
- in te spelen op hun eigenbelang in ruil voor de gevraagde prestaties.

Transactionele leiders zijn eerder taakgericht en streven een kosten-batenrelatie na, een economische ruilrelatie (Bass, 1985, 1990; Sellgren et.al., 2008; van Eeden et.al., 2008; Yukl 2006).

Laissez-faire leiderschap, ook passief leiderschap genoemd, is de derde en laatste categorie (Avolio et.al., 1999; Bass, 1985; McColl & Anderson, 2005; van Eeden e.a, 2008) en staat voor:

- afwezigheid van effectief leiderschap en verantwoordelijkheid;
- onverschilligheid ten aanzien van taken en mensen;
- het negeren van noden en problemen;
- het vermijden van betrokkenheid, beslissingen;
- gebrek aan het stellen van doelen en uitklaren van verwachtingen.

2.3.3. De leiderschapstijlen van Bass en de psychologische basisnoden

Op basis van de literatuur aangaande de gedragingen en effecten die gepaard gaan met de verschillende leiderschapstijlen, is het mogelijk een aantal correlaties te veronderstellen ten aanzien van de psychologische basisnoden uit de ZDT.

Zo kan men stellen dat transformationeel leiderschap de bevrediging van de autonomiebehoefte bewerkstelligt. Transformationele leidinggevendens moedigen autonomie aan, ze delegeren zoveel mogelijk in functie van de stijgende competentie van medewerkers en laten onnodige controles achterwege. Transactionele leidinggevendens daarentegen, zijn meer gefocust op controle en

³ TF en charismatisch leiderschap worden vaak door elkaar gebruikt, terwijl ze niet helemaal hetzelfde betekenen (Yukl, 2006). Zo legt TF minder nadruk op de identificatie met de leiders waardoor er meer empowerment en autonomie bij de volgers ontstaat. Bovendien bestaan er voor charismatisch leiderschap afzonderlijke theorieën, gebaseerd op het gedachtegoed van Max Weber. In dit onderzoek wordt charismatisch leiderschap beschouwd als een onderdeel van TF, zoals geconcipieerd door Bass (1985) op basis van het gedachtegoed van Burns.

afwijkingen van de vooropgestelde normen en afspraken. Hierdoor beperken ze het gevoel van vrijheid en autonomie bij hun medewerkers (Bass, 1985; Yukl, 2006).

Ook op de bevrediging van de behoefte aan verbondenheid hebben transformationele leiders een gunstig effect omdat ze goede relaties onderhouden met hun medewerkers (Bass, 1990) en ervoor zorgen dat medewerkers gehecht raken aan de groep en het gemeenschappelijk na te streven doel (Bass, 1985). Bovendien kan men transformationeel leiderschap zien als een wederzijds, interactief proces dat gefocust is op de zorg voor medewerkers (Kezar et.al., 2006; van Eeden et.al., 2008). Het gevoel bij de medewerkers dat men voor hen zorgt, leidt eveneens tot verbondenheid (Deci & Ryan, 2000 - cfr. 1.3.3).

Eenzelfde positief effect van transformationeel leiderschap bestaat er in termen van de competentiebehoefte. Door de zelfontwikkeling en competentie van medewerkers te stimuleren, zorgen transformationele leiders namelijk voor een verhoogd geloof in het eigen kunnen (Bass, 1985; Bono & Judge, 2003; Yukl, 2006). Dit zorgen voor geloof in de eigen vaardigheden van medewerkers, is volgens Felfe en Schyns (2006) een kernopdracht van transformationele leiders.

Bij transactionele leiders ontbreekt het positieve effect op de bevrediging van de competentiebehoefte en de behoefte aan verbondenheid. Doordat deze leiders negatieve feedback geven en voortdurend correcties doorvoeren, bevorderen zij noch de persoonlijke groei, noch de motivatie van hun medewerkers (Bass, 1985). Door de individuele ruilrelatie als uitgangspunt te nemen en zich niet te richten op het verbinden van mensen met elkaar of met de missie van een organisatie wordt daarenboven het gevoel van verbondenheid niet gevoed (Bass, 1985).

2.3.4. De leiderschapsstijlen van Bass en de motivatie van medewerkers

Onderzoek naar het verband tussen de leiderschapsstijlen van Bass en de gradaties van motivatie in de zelfdeterminatietheorie is heel schaars en fragmentarisch. Zo hebben Bono en Judge (2003) enkel de gevolgen van transformationeel leiderschap onderzocht en stellen ze in hun veldstudie een positieve correlatie met autonome motivatie vast. In hun experimentele studie is dit verband echter niet significant bevonden.

Er is eveneens vastgesteld dat transformationeel leiderschap de motivatie van medewerkers meer verhoogt dan transactioneel leiderschap (Bass, 1985, Yukl, 2006) en dat een combinatie van beide types betere resultaten oplevert dan een geïsoleerd gebruik van elk van de types (Bass, 1985; 1990; Chan & Chan, 2005; Sellgren et.al., 2008). Daarnaast kan men veronderstellen dat transactioneel leiderschap, dat gekenmerkt wordt door voorwaardelijke beloningen en straffen en door het geven van corrigerende feedback, een negatief effect heeft op de autonome motivatie (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2006). Afwezigheid van leiderschap leidt veelal tot frustratie en heeft een uiterst negatief effect op elke vorm van motivatie bij de medewerkers (K. Webb, 2007).

2.4. Leiderschap en gender

Menig auteur stelt dat vrouwelijke leidinggevenden in vergelijking met hun mannelijke collega's een meer participatieve, sociale, relationele, inter-persoonlijke, mensgerichte, kortom een meer transformationele leiderschapsstijl hanteren (Kezar et.al., 2006; Kreitner et.al., 2002; McColl & Anderson, 2005; Sczesny et.al., 2004; Sellgren et.al., 2006; Van Engen et.al., 2001). Bass (1990) beweert echter dat de onderzoeksresultaten niet consistent zijn en dat er geen wezenlijk verschil is tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden in termen van feitelijke leiderschapsstijl. Dat blijkt ook uit het onderzoek van Deci et.al. (1994). Zij stellen vast dat het geslacht van de leidinggevende op zich geen significant verschil geeft bij het creëren van een autonomieondersteunend klimaat en de daaruit voortvloeiende gedragsregulatie.

2.5. Leiderschap en perceptie

In de literatuur is men het er niet over eens of zelfscores van leidinggevenden wel altijd even correct zijn omwille van de 'self-serving' bias en stelt men vaak verschillen vast met de percepties van medewerkers, collega's of oversten (Hooijberg & Choi, 2001; Lawthom, 1997). Zo zien leidinggevenden zichzelf bijvoorbeeld als meer transformationeel dan hun ondergeschikten (Bass, 1990). Kezar et.al. (2006) stellen het als volgt: "als een leider zegt dat hij of zij een bepaald gedrag vertoont, betekent dit niet dat de volgers dit gedrag op dezelfde manier percipiëren als het bedoeld was door de leider".

Daarnaast zou additioneel werken met zelfscores van leidinggevenden de complexiteit van het onderzoek vergroten en de anonimiteit samen met de respons doen dalen. Er wordt hier dan ook bewust gekozen om de perceptie van de medewerkers over hun direct leidinggevende als maatstaf voor de leiderschapsstijl te hanteren.

Telkens het onderliggend onderzoek spreekt over leiderschap of leiderschapsstijl, dient dit bijgevolg geïnterpreteerd te worden als de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende zoals gepercipieerd door de medewerkers.

2.6. Leidinggeven in de publieke sector

Gericht onderzoek naar leiderschap in de publieke sector is schaars en bovendien niet gefocust (Van Wart, 2003; Vanmullem & Hondeghem, 2006). Van een algemene, geïntegreerde leiderschapstheorie, specifiek voor deze sector, is er vooralsnog geen sprake. Hoewel men recent gestart is met het uittekenen van allesomvattende theoretische modellen (bijvoorbeeld Camilleri, 2007) ontbreekt tot nu toe elke empirische verificatie (Javidan & Waldman, 2003). Ook het belang van leiderschap en de vraag naar de beste stijl zijn volgens Van Wart (2003) topics die zelden zijn onderzocht binnen de publieke sector.

Het bestaande onderzoek naar leiderschap in een overheidscontext hield zich tot op heden vooral bezig met het ethische en normatieve aspect: wat een leidinggevende zou moeten doen, welke rol

hij/zij moet opnemen (Van Wart, 2003; Javidan & Waldman, 2003). Misschien behelst dit ook meteen het essentiële verschil tussen de private en publieke sector als het gaat over leidinggeven: "de nood aan integriteit en democratische verantwoordelijkheid is veel groter bij publiek leiderschap" (Denhardt (1984) in Hooijberg & Choi, 2001).

In de schaarse literatuur die het verschil belicht tussen leiderschap in de private en publieke sector is er een ophijsting terug te vinden van kenmerken die de twee sectoren van elkaar onderscheiden (Hammer & Van Tassel 1983; Van Hooijberg & Choi, 2001; Van Wart, 2003; Javidan & Waldman, 2003). Concreet zou de publieke sector gekenmerkt worden door:

- een hogere blootstelling aan de publieke opinie en lagere tolerantie ten aanzien van mislukkingen;
- meer ambigue doelen omwille van de vele actoren die moeten tevreden gehouden worden;
- minder blootstelling aan de vrije markt principes;
- meer blootstelling aan regelgeving en aan de legislatuur van regeringen;
- striktere rapporteringslijnen en hogere niveaus van verantwoording;
- een minder flexibele beloningsstructuur gebaseerd op anciënniteit.

Omwille van deze kenmerken ervaren managers in de publieke sector minder bewegingsvrijheid bij het uitoefenen van hun leiderschap. Hooijberg en Choi (2001) zien de organisatiekenmerken als substituten van leiderschap waardoor de impact van het gedrag van de manager op verschillende criteria mogelijks kleiner is dan in de private sector. De karakteristieken van publieke organisaties hebben met andere woorden een belemmerend effect en zetten managers aan tot meer risico-avers gedrag (Hammer & Van Tassel, 1983; Hooijberg & Choi, 2001; Van Wart, 2003).

De bevindingen van Javidan en Waldman (2003) sluiten hierbij aan. Zij wijzen erop dat geloofwaardigheid door zelfopoffering en door consistentie in woord en daad, alsook het nemen van persoonlijke risico's, kenmerken zijn van transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Leidinggevend in de publieke sector moeten echter rekening houden met de wensen en noden van verschillende groepen en dit kan als inconsistent en als een gebrek aan zelfopoffering beschouwd worden. In combinatie met een hoge risico-aversie, heeft dit als gevolg dat charismatisch leiderschap slechts een miniem effect heeft op motivatie en dat de correlatie met de effectiviteit van de organisatie niet significant is. Vooral bij de analyse van de onderzoeksresultaten zal dit gegeven in acht genomen moeten worden.

Daarbij komt dat transformationeel leiderschap beter zou gedijen in een turbulente omgeving, in tijden van crisis en in niet-bureaucratische organisaties (Bass, 1985). Hoewel men nogal snel veronderstelt dat overheden niet aan dit beeld beantwoorden, staan zij in de realiteit voor even grote uitdagingen als private organisaties en zijn zij evenzeer onderhevig aan externe veranderingen en organisatiehervormingen. Er is dus op zijn minst een vruchtbare bodem voor het ontwikkelen van transformationeel leiderschap in de publieke sector (Javidan & Waldman, 2003).

Dat leiderschap ook in een overheidscontext van belang is, tonen Vanmullem & Hondegheem (2006) aan. Zij stellen vast dat de motivatie van overheidsmedewerkers daalt bij afwezigheid van de steun

van de leidinggevende en dat leidinggevendens die tegelijk hoog scoren op taak-, mens- en veranderingsgerichtheid als meer efficiënt worden gezien.

3. HYPOTHESEN EN ONDERZOEKSMODEL

3.1. Hypothesen

Het hoofddoel van dit onderzoek is het analyseren van het verband tussen de stijl van leidinggeven en de motivatie van medewerkers. Op basis van de voorafgaande literatuurstudie worden volgende onderzoekshypothesen gesteld:

HYPOTHESE 1: TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN MOTIVATIE

- a)** Hoe meer transformationeel de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe meer de psychologische basisnoden A,B,C van de medewerker worden bevredigd.
- b)** Hoe meer transformationeel de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe groter de autonome motivatie bij de medewerker.
- c)** Een grotere mate van transformationeel leiderschap gaat niet gepaard met een hoger niveau van gecontroleerde motivatie bij de medewerker.

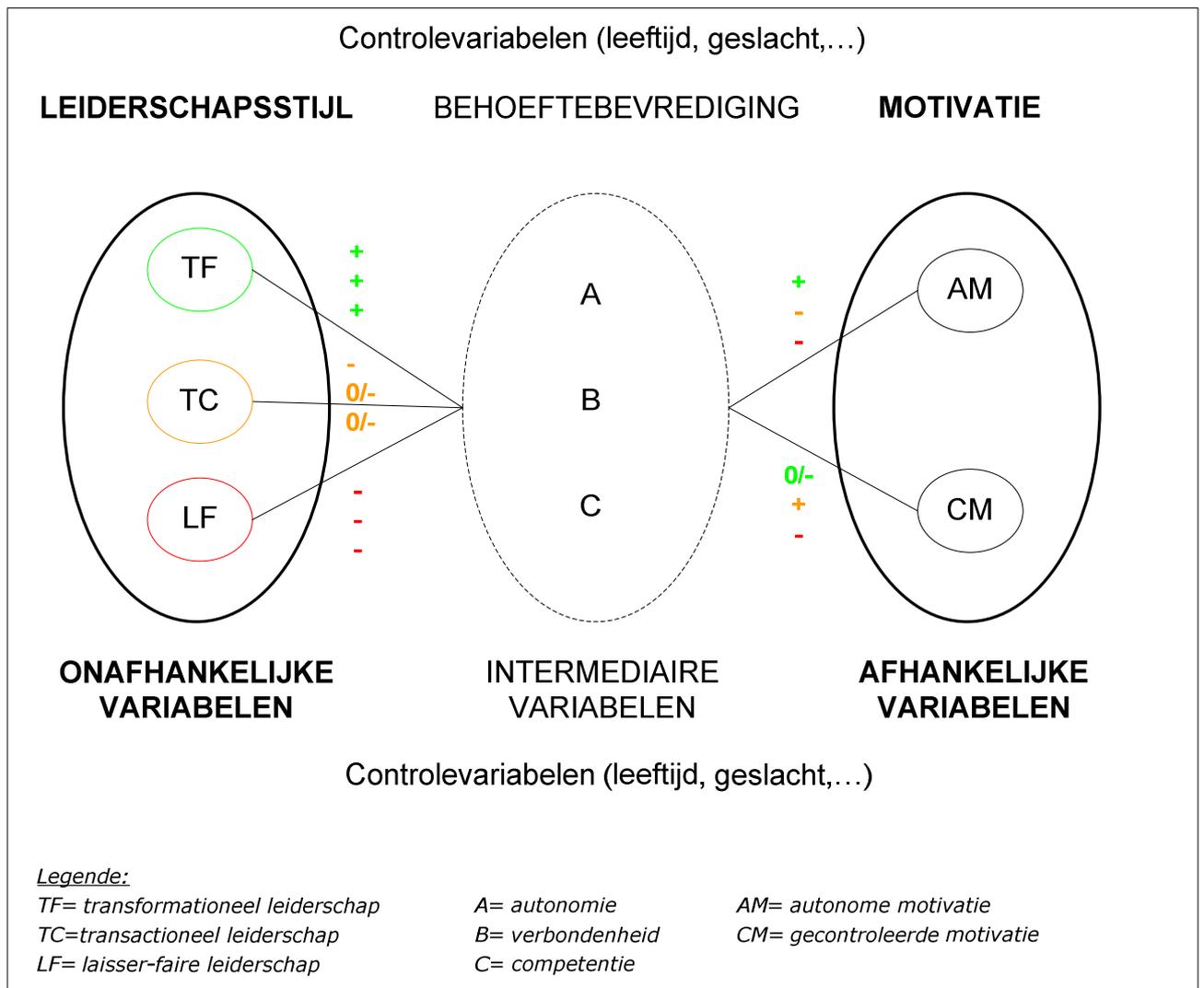
HYPOTHESE 2: TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP EN MOTIVATIE

- a)** Hoe meer transactioneel de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe minder de autonomiebehoefte van de medewerker bevredigd wordt. Er is er echter geen éénduidig verband met de bevrediging van de andere twee psychologische basisnoden verbondenheid (B) en competentie (C).
- b)** Een grotere mate van transactioneel leiderschap gaat gepaard met een lager niveau van autonome motivatie.
- c)** Hoe meer transactioneel de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe groter de gecontroleerde motivatie bij de medewerker.

HYPOTHESE 3: LAISSER-FAIRE LEIDERSCHAP EN MOTIVATIE

- a)** Hoe meer laissez-faire de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe minder de psychologische basisnoden A,B,C van de medewerker worden bevredigd.
- b)** Hoe meer laissez-faire de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe lager de autonome motivatie bij de medewerker.
- c)** Hoe meer laissez-faire de leiderschapsstijl van de leidinggevende, hoe lager de gecontroleerde motivatie bij de medewerker.

3.2. Onderzoeksmodel



Figuur 2: Onderzoeksmodel⁴

⁴ De verbanden die in de linkerhelft van de figuur zijn weergegeven, zijn directe verbanden tussen leiderschap en behoeftebevrediging. De verbanden aan de rechterzijde zijn directe verbanden tussen leiderschap (niet behoeftebevrediging!) en motivatie.

4. PROEFPERSONEN

4.1. Selectie en afbakening van de onderzoeksgroep

De proefpersonen behoren allen tot één van de dertien departementen van de Vlaamse overheid. Bij het selecteren van het departement is er rekening gehouden met het minimum aantal cases dat nodig is om wetenschappelijk en statistisch relevante analyses te kunnen maken. Dit betekent dat enkel de departementen met minstens 500 personeelsleden in aanmerking kwamen.

Aangezien leiderschap mee bepaald wordt door de organisatiecultuur en de structuur waarin deze is verankerd (Bass, 1990), wordt het onderzoek binnen één entiteit gevoerd zodat er een zekere homogeniteit in organisatiecultuur verondersteld kan worden en alle personeelsleden onder één hiërarchische structuur ressorteren die aangestuurd wordt door één managementorgaan met één topmanager aan het hoofd.

Daarnaast heeft ook de toegankelijkheid en bereidheid tot deelname aan het onderzoek vanwege het management een rol gespeeld bij de keuze van de entiteit.

4.2. Kenmerken van de onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit 534 personeelsleden, zijnde 325 mannen (60.86%) en 209 vrouwen (39.14%).

Wanneer men de populatie opdeelt naar functieniveau, behoort 36.14% tot niveau A (dit is te vergelijken met een functie op master- of licentiaatsniveau); 22.66% behoort tot niveau B (bachelorniveau); 26.03% behoort tot niveau C (niveau humaniora) en 15.17% tot niveau D (geen diploma). Het midden- en topkader, bestaande uit de afdelingshoofden en het departementshoofd, zijn niet opgenomen in de onderzoeksgroep omdat zij gemakkelijk te identificeren zijn als afzonderlijke groep en hierdoor hun anonimiteit en de anonimiteit van de door hen beschreven leidinggevende (het departementshoofd) in het gedrang zouden komen.

Wat betreft leeftijd is 3.93% jonger dan 26 jaar; 42.13% tussen de 25 en 41 jaar; 29.21% valt in de categorie 41-55 en 24.72% is ouder dan 55⁵.

Enkel personeelsleden die in de periode van het onderzoek aan het werk zijn, maken deel uit van de onderzoeksgroep. Langdurig afwezige personeelsleden (omwille van zwangerschap, ziekte en loopbaanonderbreking) zijn dus niet opgenomen in het onderzoek.

4.3. Respons en representativiteit

De vragenlijst is 297 keer ingevuld. Er werden echter 30 vragenlijsten verwijderd wegens zeer onvolledige antwoorden. Voor de verdere data-analyse worden de antwoorden van 267

⁵ Deze opdeling is gebaseerd op de loopbaanfasen van Greenhaus et.al. (2000): de organisatie intrede (18-25j); de vroege carrière (26-40j); de middencarrière (41-55j) en de late carrière (>55).

respondenten gebruikt. Dit komt neer op een responsgraad van 50.00% (N onderzoeksgroep=534). Van de 267 respondenten hebben er 195 alle vragen beantwoord, 63 hebben hier en daar een vraag opengelaten, 9 respondenten (3.37%) vulden vrijwel alle vragen in, maar gaven geen demografische gegevens mee (overzicht 'missing values' schaalitems: zie bijlage 2a).

De representativiteit wordt nagegaan aan de hand van een chi-kwadraat toets.

Voor geslacht, leeftijd en afdeling is er geen significante afwijking tussen de verwachte frequenties op grond van de gegevens uit de onderzoeksgroep enerzijds en de waargenomen frequenties in de responsgroep anderzijds (respectievelijk $\chi^2(1)=3.012$, $n=259$; $\chi^2(3)=4.99$, $n=252$; $\chi^2(2)=1.91$, $n=256$; $p<0.05$). Enkel voor het functieniveau moet de nulhypothese dat de verwachte verdeling binnen de responsgroep niet significant afwijkt van de verdeling binnen de onderzoeksgroep verworpen worden ($\chi^2(3)=11.81$, $n=252$; $p<0.05$). Niveau D en, in mindere mate, niveau C zijn ondervertegenwoordigd in de steekproef. Mogelijks zijn zij minder vertrouwd met het computergebruik en met het invullen van online vragenlijsten.

De resultaten van dit onderzoek zijn dus globaal genomen extrapoleerbaar naar de volledige populatie (N=534), behalve dan wanneer er uitspraken moeten gedaan worden over variabelen met betrekking tot de verschillende functieniveaus.

Een overzicht van de kenmerken van de responsgroep is terug te vinden in bijlage 2b.

5. MEETINSTRUMENTEN EN DESIGN

5.1. Overzicht

De variabelen worden gemeten aan de hand van een vierdelige vragenlijst.

In het eerste deel wordt gepeild naar de afhankelijke variabele motivatie. Het tweede deel peilt naar de intermediaire variabele behoeftebevrediging en het derde deel naar de onafhankelijke variabele, met name de leiderschapsstijl. Tot slot brengt het vierde deel een aantal socio-demografische gegevens in kaart waaruit de controlevariabelen gedistilleerd worden. De voornaamste variabelen zijn het geboortjaar (leeftijd), geslacht, hoogst behaalde diploma, contracttype en het geslacht van de leidinggevende (1.4. en 2.4.).

Tabel 4: Overzicht van de onderzoeksvariabelen en meetinstrumenten

Soort van variabele	Naam variabele	Meetinstrument
1. Onafhankelijk	Leiderschapsstijl (TF, TC, LF)	'Multifactor Leadership Questionnaire '
2. Intermediair	Behoeftbevrediging (A,B,C)	'Basic Need Satisfaction at Work Scale'
3. Afhankelijk	Motivatie (AM, CM)	'Motivation at Work Scale'
4. Controle	Leeftijd Geslacht Diploma Contracttype Geslacht leidinggevende ...	-

5.2. 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ)

Om de leiderschapsstijl te meten, wordt gebruik gemaakt van de MLQ-8Y (Bass & Avolio, 1989) die naar het Nederlands is vertaald door den Hartog et.al (1994). Op basis van een factoranalyse met data van 700 (=N) Nederlandse respondenten, detecteerden zij drie subschalen:

- inspirerend leiderschap (18 items, cronbach's alfa = .95);
- zakelijk leiderschap (9 items, cronbach's alfa = .79);
- passief leiderschap (7 items, cronbach's alfa = .74).

Deze subschalen en hun items worden voor dit onderzoek overgenomen mits enkele kleine taalkundige aanpassingen, maar de oorspronkelijke benamingen van respectievelijk transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap blijven behouden (zie bijlage 3a).

De 34 items hebben een 5-punten responschaal van het type Likert en gaan van 1 ("nooit van toepassing") tot 5 ("altijd van toepassing").

5.3. 'Basic Need Satisfaction at Work Scale' (BNS-W)

De bevrediging van de psychologische basisnoden autonomie (A), verbondenheid (B) en competentie (C), wordt in kaart gebracht door middel van een Nederlandstalige versie van de BNS-W, die bestaat uit 18 items: 6 items per basisnood. Alle items worden beantwoord op een 5-punten Likertschaal gaande van 1 ("helemaal niet akkoord") tot 5 ("helemaal akkoord").

De vragenlijst in dit onderzoek (bijlage 3b) is gebaseerd op een aangepaste versie van de BNS-W (Deci et.al. (2001) in Van den Broeck et.al., 2008). Na een principale componentenanalyse komen Van den Broeck et.al. uit op drie factoren die de behoeften A, B en C weerspiegelen.

5.4. 'Motivation at Work Scale' (MAWS)

Voor het meten van de motivatie wordt een Nederlandstalige versie gebruikt van de MAWS (Gagné et.al., 2006; zie bijlage 3c). Noch van de Engelstalige, noch van de Nederlandstalige vragenlijst

(ontwikkeld door Van den Broeck, A. et.al.) zijn er momenteel betrouwbaarheids- en validiteitsgegevens gepubliceerd. De versie in dit onderzoek bestaat uit 12 items die peilen naar de gecontroleerde motivatie en 14 items die de autonome motivatie bevragen. Alle 26 items hebben een 7-punten responschaal van het type Likert en gaan van 1 ("helemaal niet van toepassing") tot 7 ("volledig van toepassing").

6. PROCEDURE

6.1. Verzamelen van de data

De 534 personeelsleden uit de onderzoeksgroep ontvangen een mail op hun werkadres met een uitnodiging tot vrijwillige deelname en een link naar de webpagina waar ze de vierdelige vragenlijst, vergezeld van passende instructies, online kunnen invullen (bijlage 4).

Aangezien de bevraging volledig anoniem is, worden ook de herinneringsmails naar alle personeelsleden gestuurd met een tweeledige boodschap: een dankwoord voor diegenen die al deelgenomen hebben en een aanmoediging voor de rest. In totaal zijn er 4 mails gestuurd, waarvan één vanuit de organisatie zelf (bijlagen 5a-d). De bevraging werd na 25 dagen afgesloten. De data van de ingevulde vragenlijsten komen automatisch terecht in een databank en worden van daaruit geëxporteerd naar een Excel file die kan ingeladen worden in SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences), het programma waarmee alle statistische analyses in dit onderzoek uitgevoerd worden.

Binnen elke schaal worden de items willekeurig gemixt. De volgorde waarin de items en de vier delen van de vragenlijst worden aangeboden, is voor elke proefpersoon dezelfde.

6.2. Pilotbevraging

Vooraleer de vragenlijst aan de onderzoeksgroep aan te bieden, is deze online ingevuld door zes testers (4 mannen/ 2 vrouwen, 24-45 jaar, 3 werknemers van Vlaamse overheid/3 niet-werknemers, allen minstens houder van een bachelor diploma). Op basis van hun bevindingen zijn er enkele taalkundige en lay-out matige aanpassingen aangebracht, werd de vragenlijst beter gestructureerd en zijn de instructies, alsook enkele responschalen duidelijker geformuleerd.

Er is eveneens bewust gekozen om de bevraging niet met de demografische variabelen te starten teneinde proefpersonen al van bij aanvang niet af te schrikken omwille van twijfel aan de anonimiteit van de bevraging. In de voorafgaande instructies is er wel vermeld dat er op het einde demografische gegevens zouden gevraagd worden.

7. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID VAN DE SCHALEN

7.1. Nood aan validiteits- en betrouwbaarheidsonderzoek

De vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek werd in het vorige deel toegelicht. Hoewel de schalen die erin vervat zitten, reeds uitgetest zijn op verschillende populaties, sluit dit niet uit dat er moet nagegaan worden in welke mate ze ook voor deze onderzoekspopulatie geschikt zijn⁶. Temeer omdat de MLQ van den Hartog et.al. (1994) niet werd geconstrueerd op basis van een Vlaamse maar een Nederlandse populatie, de respondenten in privé-bedrijven werkten en niet bij de overheid, en omdat er voor de Nederlandstalige BNS-W en de MAWS nog geen validiteitsstudies gepubliceerd zijn, is het nodig eerst de validiteit van de schalen in kaart te brengen voor de populatie binnen dit onderzoek.

Hiertoe wordt voor elke schaalconstructie hetzelfde stramien gehanteerd. In eerste instantie wordt nagegaan of de schalen meten wat ze veronderstellen te meten (i.e. validiteit). Via herhaaldelijke principale componentenanalyses (PCA) kan empirisch nagegaan worden hoeveel afzonderlijke dimensies of zogenaamde latente variabelen gemeten worden door een reeks items of uitspraken (Devellis, 1991). Daarnaast is er voor alle componenten onderzocht in welke mate de beoordeling van de verschillende uitspraken met elkaar samenhangen (i.e. de interne consistentie, de betrouwbaarheid). Als parameter voor de betrouwbaarheid wordt de cronbach's alfa gehanteerd met als grenswaarde .70 (Billiet, 1995; Nunnally, 1967).

7.2. Validiteit en betrouwbaarheid van de 'Multifactor Leadership Questionnaire'

De 34 items van de MLQ worden onderworpen aan een exploratieve PCA met varimaxrotatie (zie bijlage 6a). De PCA levert zeven componenten op met een eigenwaarde groter dan 1 die samen 66.12% van de variantie verklaren.

Een betrouwbaarheidsanalyse van de componenten 5, 6 en 7 resulteert in een cronbach's alfa van respectievelijk 0.38, 0.58, 0.60 (bijlage 6b). Omdat dit onder het vereiste minimum van 0.70 ligt, worden deze componenten als niet intern consistent beschouwd en worden ze niet weerhouden.

Als men bovendien de items schrapt die laden op twee componenten of een lading hebben kleiner dan 0.60, en men opnieuw een PCA met varimaxrotatie uitvoert (bijlage 6a), blijven er nog steeds vier componenten over met een eigenwaarde hoger dan 1 die samen 67.08% van de variantie verklaren, maar is de vierde component niet intern consistent ($\alpha=.59$).

Een derde PCA met varimaxrotatie voor de overblijvende items (bijlage 6a) levert dezelfde drie componenten op en een verklaarde variantie van 66.05%. De drie componenten dragen hiertoe na

⁶ Voor een theoretisch én praktische situering van schaalconstructies zie ondermeer Devellis (1991); Spector (1992).

rotatie respectievelijk 37.98%, 15.15% en 12.92% bij. De cronbach's alfa's van de componenten 1 (TF), 2 (TC) en 3 (LF) zijn achtereenvolgens 0.95, 0.83 en 0.80.

Concreet bestaat component 1 uit twaalf items die allen peilen naar transformationeel leiderschap, omvat component 2 vier items met betrekking tot transactioneel leiderschap en geven de drie items van component 3 uiting aan de *laisser-faire* leiderschapsstijl. Het valt op dat de weerhouden TC-items allen betrekking hebben op het (materieel) belonen van mensen in ruil voor prestaties ('contingent reward'). Deze schaal krijgt daarom een nieuwe naam: TCMAT. De afgeslankte schalen TF en LF kunnen hun oorspronkelijke benamingen behouden. Deze drie nieuwe schalen TF, TCMAT en LF zullen aangewend worden voor de verdere analyses en hypothesetoetsing. Bijlage 6c bevat een overzicht van de behouden items per schaal.

7.3. Validiteit en betrouwbaarheid van de 'Basic Need Satisfaction at Work Scale'

Om na te gaan of de drie dimensies A, B en C terug te vinden zijn binnen de populatie van dit onderzoek, worden de 18 items van de BNS-W onderworpen aan een exploratieve PCA met varimaxrotatie (zie bijlage 7a). De PCA levert vier componenten op met een eigenwaarde groter dan 1 die samen 65.41% van de variantie verklaren.

Het is duidelijk dat item 5 op twee componenten laadt en als C-item niet echt thuishoort in de derde component die voor het overige uit A-items bestaat. Door dit item te schrappen en opnieuw een PCA met varimaxrotatie uit te voeren (bijlage 7a) bekomt men opnieuw vier componenten maar valt de lading van item 4 onder de 0.60. Daarom volgt er nog een derde PCA met varimaxrotatie zonder item 4. Dit resulteert in 4 componenten met een eigenwaarde groter dan 1 die na rotatie respectievelijk 21.60, 17.19, 14.87 en 14.35% van de variantie verklaren (68.01% in het totaal).

Concreet bestaat component 1 uit vijf items die allen betrekking hebben op de basisnood competentie ($\alpha=.85$), omvat component 2 vijf items die peilen naar de bevrediging van de basisnood autonomie ($\alpha=.82$) en hebben de items van componenten 3 ($\alpha=.82$) en 4 ($\alpha=.74$) te maken met de basisnood verbondenheid (B). Dat de 6 B-items uiteenvallen in twee componenten, één met de negatief en één met de positief geformuleerde items, is eerder een methodische kwestie dan een inhoudelijke, ze worden in de verdere statistische analyses en hypothesetoetsing dan ook beschouwd als 1 component ($\alpha=.85$).

De interne consistentie van componenten 1 en 2 kan nog stijgen door respectievelijk item 10 en item 2 te schrappen, maar dan zou de totale verklaarde variantie terug dalen tot 65.10%.

Bijlage 7c bevat een overzicht van de items per schaal die zullen aangewend worden voor de verdere analyses en hypothesetoetsing.

7.4. Validiteit en betrouwbaarheid van de 'Motivation at Work Scale'

Ook de 26 items van de MAWS worden onderworpen aan een exploratieve PCA met varimaxrotatie (zie bijlage 8a). De PCA levert vijf componenten op met een eigenwaarde groter dan 1 die samen 67.81% van de variantie verklaren. Men zou verwachten dat deze componenten overeenstemmen met de vijf gradaties van motivatie op het zelfdeterminatie continuüm (Deci & Ryan, 2008), maar men merkt al gauw dat enkel de eerste component 'zuiver' is en vijf items bevat met betrekking tot intrinsieke motivatie. De derde component bevat items die te maken hebben met een sociale, relationele dimensie van externe motivatie (ESOC), bijv. "om de goedkeuring van anderen te krijgen", terwijl de vijfde component betrekking heeft op de materiële dimensie van externe motivatie (EMAT), bijv. "omdat ik financiële voordelen dreig te verliezen...". De items met betrekking tot de andere gradaties (geïntrojecteerde, geïdentificeerde, geïntegreerde motivatie) zijn gemixt en verspreid over de componenten 2 en 4. De tweedeling autonome versus gecontroleerde motivatie is bijgevolg moeilijk te verzoenen met deze constructie.

Nadat men 6 items schrapt omdat ze laden op twee componenten of een lading hebben kleiner dan 0.60, (bijlage 8a) en men een tweede PCA met varimaxrotatie uitvoert, zijn er nog steeds vijf componenten met een eigenwaarde hoger dan 1 die samen 71.33% van de variantie verklaren. Van de vijfde component zijn er echter 2 van de drie items die nog laden op een andere component, component 5 wordt bijgevolg niet weerhouden. Ook item 24 uit component 3 wordt geschrapt, eveneens omdat het laadt op meerdere componenten.

Met de zestien overblijvende items wordt een derde PCA uitgevoerd (bijlage 8a) die resulteert in vier componenten, waarvan component 3 'onzuiver' blijft en items bevat die peilen naar integratie, identificatie en introjectie. Voor deze gradaties van zelfregulatie is er dus geen goede schaal binnen de populatie van dit onderzoek. Er wordt dan ook enkel met de items verder gewerkt die peilen naar intrinsieke en externe motivatie.

Op basis van een vierde PCA, stelt men vast dat de drie componenten IM, ESOC en EMAT achtereenvolgens 31.17%, 23.61% en 18.99% of samen 73.77% verklaren van de variantie. Zij zijn allen intern consistent met respectievelijk een cronbach's alfa van .91, .85 en .84 (bijlage 8b). Bijlage 8c bevat een overzicht van de behouden items per schaal die zullen aangewend worden voor de verdere analyses en hypothesetoetsing.

8. BESCHRIJVING VAN DE VARIABELEN

8.1. De primaire variabelen

Voor elk van de primaire variabelen (d.w.z. de onafhankelijke, intermediaire en afhankelijke variabelen) is het gemiddelde en de standaardafwijking becijferd, rekening houdend met een paarsgewijze uitsluiting van de missende waarden (tabel 5).

Hoewel er een aantal extreme waarden zijn, is de steekproef (N totaal=267, N 'listwise'=233) voldoende groot om dit op te vangen en blijft het verschil tussen het gewone en het bijgestelde ('trimmed') gemiddelde beperkt.

Tabel 5: Beschrijvende statistiek voor de primaire variabelen

N total	Valid	Missing	Min	Max	Mean	S.d.	Trimmed
267	N	N					Mean
TF	253	14	1.08	4.92	3.40	0.79	3.42
TCMAT	258	9	1.00	4.25	1.87	0.80	1.81
LF	263	4	1.00	5.00	2.29	0.91	2.24
A	262	5	1.40	5.00	3.67	0.66	3.71
B	260	7	1.00	5.00	3.66	0.68	3.69
C	265	2	1.80	5.00	3.99	0.56	4.02
IM	265	2	1.60	7.00	5.22	1.02	5.27
ESOC	265	2	1.00	7.00	3.55	1.29	3.55
EMAT	262	5	1.00	7.00	2.31	1.20	2.23

N (listwise): 233

De Kolmogorov-Smirnov testen hebben uitgewezen dat geen van de variabelen normaal verdeeld is ($p < .05$). Toch wordt er bij de hiernavolgende statistische analyses gekozen voor een parametrische toetsing. Dit is verantwoord omdat de steekproef voldoende omvangrijk is ($N > 30$: Pallant, 2005; De Vocht, 2007).

8.2. De controlevariabelen

De frequenties van de categorale socio-demografische variabelen zijn reeds opgenomen in deel II (bijlage 2b: Kenmerken van de responsgroep). Om de hiernavolgende analyses en regressiemodellen niet te overladen, wordt het aantal controlevariabelen gereduceerd.

Aangezien leeftijd en anciënniteit in de organisatie en de functie sterk met elkaar correleren (zie Pearson correlatie coëfficiënten in bijlage 9), volstaat het om enkel de leeftijd als controlevariabele op te nemen ($M=41.66$; $SD=11.84$, $N=252$).

Ook tussen diploma⁷ en functieniveau⁸ is er een sterke samenhang: 68.2% zonder humanioradiploma werkt op niveau D, 75.0% met humanioradiploma op niveau C, 85.5% met een bachelordiploma op niveau B en 99,1% met een master op niveau A ($\text{Chi}^2(9)=453.09$, $N=249$; $p<.0005$). Een sterk verband tussen onafhankelijke variabelen leidt tot multicollineariteit, één van de te bewaken assumpties bij het uitvoeren van de latere regressieanalyses. Bijgevolg wordt enkel het diploma opgenomen als controlevariabele.

Verder kan volgens de geconsulteerde literatuur ook het geslacht van de medewerker en de leidinggevende nog voor verschillen zorgen in de primaire variabelen. Daarnaast is dit eveneens mogelijk voor de aard van het contract⁹ en het feit of men zelf al dan niet leidinggevende is.

9. RELATIES TUSSEN VARIABELEN EN TOETSING VAN DE HYPOTHESEN

9.1. Relaties tussen controle- en primaire variabelen

9.1.1. Geslacht medewerker en leidinggevende, zelf leidinggeven, contracttype

Om na te gaan of de scores van de primaire variabelen verschillen naargelang het geslacht van de medewerker en de leidinggevende, naargelang men al dan niet zelf leidinggeeft en naargelang het contracttype, worden er t-toetsen uitgevoerd voor onafhankelijke steekproeven ('between subjects') met controle op variantiegelijkheid aan de hand van de Levene's test. Een overzicht is terug te vinden in bijlage 10.

Zo blijkt dat vrouwen in vergelijking met mannen hun leidinggevende significant meer als transactioneel zien ($M=1.99$, $SD=0.85$; $M=1.77$, $SD=0.74$; $t(249)=-2.04$, $p<.05$) en hun competentienood significant minder vervuld is ($M=3.9$, $SD=0.60$; $M=4.05$, $SD=0.48$; $t(256)=2.02$, $p<.05$).

Medewerkers zien vrouwelijke leidinggevendinnen als significant meer transformationeel ($M=3.59$, $SD=0.79$; $M=3.33$, $SD=0.80$; $t(242)=-2.30$, $p<.05$) en meer transactioneel ($M=2.11$, $SD=0.93$; $M=1.77$, $SD=0.71$; $t(106.99)=-2.84$, $p<.01$) dan mannelijke leidinggevendinnen. De laissez-faire stijl wordt dan weer significant meer toegemeten aan mannelijke dan aan vrouwelijke leidinggevendinnen ($M=2.37$, $SD=0.91$; $M=2.10$, $SD=0.89$; $t(251)=2.15$, $p<.05$). Bovendien is de intrinsieke motivatie van de medewerkers hoger als de leidinggevende van het mannelijke geslacht is ($M=5.32$, $SD=1.00$; $M=5.02$, $SD=1.03$; $t(252)=2.12$, $p<.05$).

⁷ De categorieën 'geen diploma', 'lager onderwijs' en 'lager middelbaar' zijn o.w.v. de lage frequenties samengenomen tot één categorie: 'geen humanioradiploma'.

⁸ De waarden zijn eerst omgedraaid zodat 1= niveau D, 2= niveau C,..., en dit in overeenstemming is met de rangorde van de diplomavariabele: 1= geen humanioradiploma, 2= humanioradiploma, enz.

⁹ De categorieën 'tijdelijk contract' en 'contract onbepaalde duur' zijn samengenomen tot 'contractueel'.

Wanneer men zelf leidinggeeft zijn de scores voor intrinsieke motivatie significant hoger ($M=5.46$, $SD=0.97$; $M=5.08$, $SD=1.04$; $t(244)=-2.98$; $p<.005$) en de scores voor externe materiële motivatie significant lager ($M=2.05$, $SD=0.95$; $M=2.45$, $SD=1.29$; $t(235.46)=2.75$, $p<.01$).

Omwille van deze statistisch significante effecten, worden de drie variabelen ter controle opgenomen in de regressieanalyses. Het contracttype wordt niet weerhouden als controlevariabele omdat het tegen de verwachtingen in voor geen enkele primaire variabele een significant verschil uitmaakt of iemand statutair dan wel contractueel is.

9.1.2. Diploma en leeftijd

Om de samenhang tussen het diploma en de primaire variabelen na te gaan, zijn deze onderworpen aan een variantie-analyse ('one way ANOVA between groups') met Bonferroni correctie. De homogeniteit van varianties wordt ook hier nagegaan door middel van de Levene's test. Indien de varianties niet homogeen zijn, wordt de Brown-Forsythe test geraadpleegd.

Op basis van deze testen is er een significant verschil vastgesteld tussen de verschillende diplomaniveaus, zowel voor de autonomiebehoefte ($F(3,245)=3.64$, $p<.05$) als voor de externe materiële motivatie ($F(3,107.15)=3.69$, $p<.05$). Concreet is de autonomiebehoefte significant minder bevredigd bij medewerkers zonder humanioradiploma ($M=3.27$, $SD=.81$) dan bij de medewerkers met een humaniora- ($M=3.70$, $SD=.66$), bachelor ($M=3.78$, $SD=.49$) of masterdiploma ($M=3.70$, $SD=.65$). Daarenboven scoren medewerkers zonder humanioradiploma ($M=3.07$, $SD=1.45$) gemiddeld genomen significant hoger op de externe materiële motivatie dan medewerkers met een humaniora- ($M=2.24$, $SD=1.42$) of masterdiploma ($M=2.14$, $SD=.97$).

Om de samenhang met leeftijd te onderzoeken, wordt een Pearson correlatiecoëfficiënt berekend met elk van de primaire variabelen (bijlage 9). Enkel voor de competentiebehoefte is er een significante positieve correlatie met leeftijd ($r=.17$, $n=251$, $p<.01$).

Diploma en leeftijd worden mee opgenomen als controlevariabelen.

9.2. Toetsing van de hypothesen

De samenhang tussen transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap enerzijds en de bevrediging van de behoeften autonomie, verbondenheid en competentie anderzijds wordt nagegaan aan de hand van Pearson correlatiecoëfficiënten (zie bijlage 9). Ook de relatie tussen leiderschap en intrinsieke, externe sociale en materiële motivatie wordt op die manier onderzocht. Als opstap naar de regressiemodellen worden de verbanden tussen leiderschap en motivatie gecontroleerd voor de basisnoden door middel van partiële correlaties.

Hoewel de hypothesen niet expliciet melding maken van de samenhang tussen basisnoden¹⁰ en motivatie, zijn hun correlatiecoëfficiënten eveneens berekend. Zo zijn de drie noden significant positief gecorreleerd met IM ($r=.59$, $n=261$; $r=.40$, $n=258$; $r=.34$, $n=263$; $p<.01$), zijn de negatieve verbanden A-ESOC ($r=-.13$, $n=260$, $p<.05$) en C-ESOC ($r=-.21$, $n=263$, $p<.01$) significant, alsook de verbanden A-EMAT ($r=-.17$, $n=258$, $p<.01$) en B-EMAT ($r=-.15$, $n=256$, $p<.05$). Tussen B en ESOC is er geen significant verband vastgesteld ($r=-.03$, $n=258$, $p=.61$), tussen C en EMAT ($r=-.07$, $n=260$, $p=.25$) ook niet. Samengevat is de bevrediging van de basisnoden positief gerelateerd aan intrinsieke motivatie, negatief aan de externe vormen van motivatie.

Hypothese1: transformationeel leiderschap en motivatie

a) Zoals verwacht is de correlatie tussen transformationeel leiderschap en de basisnoden A en B significant positief ($r=.40$, $n=250$; $r=.38$, $n=248$; $p<.01$). Met C is er tegen de verwachtingen in geen significant verband vastgesteld ($r=.09$, $n=253$, $p=.14$).

b) Ook de hypothese dat een hogere score voor TF samengaat met een hogere score voor IM wordt bevestigd ($r=.30$, $n=252$, $p<.01$).

c) Een grotere mate van TF gaat zoals verondersteld niet gepaard met een hoger niveau van ESOC ($r=.03$, $n=251$, $p=.68$) en EMAT. Met EMAT is er een licht significant negatief verband ($r=-.16$, $n=249$, $p<.05$).

Samengevat: hoe meer transformationeel het leiderschap, hoe meer de basisnoden¹¹ zijn bevredigd, hoe hoger de intrinsieke motivatie en hoe lager de externe materiële motivatie.

Hypothese2: (materieel) transactioneel leiderschap en motivatie

a) Tegen de verwachtingen in, is er geen correlatie tussen TCMAT en de bevrediging van de autonomiebehoefte ($r=.05$, $n=254$, $p=.42$) en is er een onverwachts positief significant verband met de B-behoefte ($r=.19$, $n=253$, $p<.01$). Met C is er, zoals verwacht, geen significant verband vastgesteld ($r=.09$, $n=253$, $p=.14$).

b) Een grotere mate van TCMAT gaat, in tegenstelling tot de hypothese, niet gepaard met een lager niveau voor IM ($r=.11$, $n=256$, $p=.07$).

c) Ook de hypothese dat een hogere score voor TCMAT hogere scores voor ESOC ($r=.22$, $n=253$, $p<.01$) en EMAT ($r=.27$, $n=256$, $p<.01$) impliceert, wordt bevestigd.

Kortom: een hogere mate van materieel transactioneel leiderschap gaat niet gepaard met minder bevrediging van de basisnoden en ook niet met een lagere intrinsieke motivatie maar wel met meer externe motivatie.

Hypothese 3: laissez-faire leiderschap en motivatie

a) Zoals verwacht is er een significante negatieve correlatie tussen LF en de basisnoden A en B ($r=-.34$, $n=258$; $r=-.30$, $n=257$; $p<.01$). Met C is er tegen de verwachtingen in geen significant verband vastgesteld ($r=.09$, $n=262$, $p=.17$).

¹⁰ Wanneer deze tekst de variabele 'basisnoden' of 'behoeften' vernoemt, wordt hiermee 'de mate van bevrediging van deze noden' bedoeld.

¹¹ Als men de drie basisnoden als 1 variabele ABC beschouwt (Broeck et.al., 2008), is er een significante positieve correlatie met TF ($r=.42$, $n=245$, $p<.01$) en wordt de hypothese wel bevestigd.

b) Een hogere score voor LF gaat, zoals verondersteld, gepaard met een significant lager niveau voor IM ($r=-.15$, $n=261$, $p<.05$).

c) Tegen de verwachtingen in, is er geen correlatie tussen LF en ESOC ($r=.08$, $n=261$, $p=.22$) en is er een positief significant verband met EMAT ($r=.15$, $n=258$, $p<.05$).

Samengevat: de *laisser-faire* leiderschapsstijl gaat gepaard met een lagere bevrediging van de basisnoden¹², minder intrinsieke motivatie en meer materiële externe motivatie.

De relaties tussen leiderschap en motivatie gecontroleerd voor de basisnoden

Op basis van de partiële correlaties kan men vaststellen dat het significante verband tussen TF en IM verdwijnt na controle voor basisnood A ($r=.16$, $n=249$, $p=.09$). Dit is in overeenstemming met het onderzoeksmodel, net zoals de vaststelling dat B een (kleinere) impact¹³ heeft op de relatie TF-IM ($r=.17$, $n=247$, $p<.01$). Dat C geen impact heeft op de relatie TF-IM ($r=.29$, $n=252$, $p<.01$) is niet zoals vooropgesteld.

De negatieve relatie tussen TF en EMAT wordt eveneens gecontroleerd door A ($r=-.10$, $n=246$, $p=.12$) en B ($r=-.11$, $n=245$, $p=.09$) maar niet door C ($r=-.15$, $n=249$, $p<.05$).

In tegenstelling tot het onderzoeksmodel, blijkt uit de partiële correlaties dat de drie basisnoden weinig of geen impact hebben op de positieve relatie tussen TCMAT en ESOC (A: $r=.23$, $n=252$; B: $r=.23$, $n=251$; C: $r=.22$, $n=255$; $p<.01$).

Ook op de relatie TCMAT-EMAT hebben A en C zo goed als geen impact ($r=.28$, $n=250$; $r=.27$, $n=252$; $p<.01$) en heeft B een versterkend effect ($r=.30$, $n=249$, $p<.01$). Dit wil zeggen dat er zowel een direct als een indirect (via B) verband is tussen TCMAT en EMAT.

Uit de partiële correlatie blijkt dat in overeenstemming met het onderzoeksmodel de impact van A op de negatieve relatie tussen LF en IM zo sterk is, dat na controle voor deze basisnood het significant verband tussen beide variabelen verdwijnt ($r=.06$, $n=257$, $p=.30$). Dezelfde vaststelling geldt voor B ($r=-.03$, $n=255$, $p=.62$). De competentienood heeft, in tegenstelling tot de verwachtingen, zo goed als geen effect op het verband LF-IM ($r=-.13$, $n=260$, $p<.05$).

Analoog hieraan hebben A en B een sterke impact op de positieve correlatie LF-EMAT, zodat de significantie van het verband wordt tenietgedaan ($r=.10$, $n=254$, $p=.10$; $r=.11$, $n=253$, $p=.07$), en blijft de correlatie ongewijzigd na controle voor de competentiebehoefte ($r=.15$, $n=257$, $p<.05$).

Globaal genomen zijn het dus vooral de noden A en B die een impact hebben op transformationele en *laisser-faire* leiderschapsstijlen in relatie tot intrinsieke en externe materiële motivatie.

¹² Als men de drie basisnoden als 1 variabele ABC beschouwt (Broeck et.al., 2008), is er een significante negatieve correlatie met LF ($r=-.32$, $n=251$, $p<.01$) en wordt de hypothese wel bevestigd.

¹³ Met 'impact' wordt in deze tekst bedoeld dat er een samenhang is, niet dat er een causaal verband is tussen variabelen.

10. TOETSING VAN HET ONDERZOEKSMODEL

10.1. Hiërarchische meervoudige regressieanalyse

Om het model in zijn geheel te toetsen, rekening houdend met de samenhang tussen alle variabelen van het model en na te gaan in welke mate de verschillen in motivatie te verklaren en voorspellen zijn door de onafhankelijke variabelen, wordt voor elke vorm van motivatie een hiërarchische meervoudige regressieanalyse uitgevoerd waarbij conform het onderzoeksmodel de vijf weerhouden socio-demografische variabelen als eerste blok worden toegevoegd¹⁴, de drie basisnoden als tweede blok en de drie leiderschapstijlen als derde blok¹⁵.

Deze techniek laat toe om aan te geven welke proportie van de variantie (verschillen) in motivatie kan verklaard en voorspeld worden door een bepaalde reeks van variabelen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat men op grond van regressieanalyses geenszins de causaliteit kan toetsen.

10.2. Regressiemodellen

¹⁴ Voor de categorische variabelen zijn er eerst dummies aangemaakt met als referentiecategorie respectievelijk 'vrouw', 'zelf leidinggeven', 'masterdiploma' en 'vrouwelijke leidinggevende'.

¹⁵ Voor elk van de regressieanalyses is er gecontroleerd op multicollineariteit. Hierbij is vastgesteld dat de grenswaarde van VIF (<10) niet overschreden is en er dus geen multicollineariteit is.

Intrinsieke motivatie

Uit tabel 6a blijkt dat het model 38.4% van de variantie van IM verklaart ('adjusted R²') en dat deze verklaarde variantie significant is (p<.0005). Het is vooral de toevoeging van de basisnoden die de verklaarde variantie van het model doet toenemen. In het bijzonder de noden A en B leveren een significante bijdrage (beta=.45; beta=.14; p<.05). Dit is in overeenstemming met de bevindingen op basis van de partiële correlaties, evenals de vaststelling dat A en B intermediairen voor leiderschap en intrinsieke motivatie. Meerbepaald verdwijnt de significantie van het verband tussen TF, LF en IM dat eerder is vastgesteld op basis van de Pearson correlatiecoëfficiënten (beta=.12, p=.10;.beta=.11, p=.10).

De significante betacoëfficiënten geven meteen ook een indicatie van de voorspellers voor de afhankelijke variabele. Intrinsieke motivatie zal dus vooral voorspeld worden door het geslacht van de leidinggevende (waarbij een mannelijke leidinggevende een hoger niveau van intrinsieke motivatie bij de medewerkers impliceert, rekening houdend met de invloeden van de andere variabelen in het statistisch model) en de mate waarin de noden A en B zijn vervuld.

Tabel 6a: Regressiemodel voor intrinsieke motivatie

IM		Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Socio-demografische variabelen	leeftijd	-.005	.944	-.005	.932	-.006	.926
	dumgeslacht	.026	.701	.018	.738	.023	.663
	dumzelfLG	-.182	.009	-.111	.047	-.110	.051
	dumgeenhumaniora	-.027	.721	.056	.367	.054	.406
	dumhumaniora	.096	.224	.055	.391	.054	.398
	dumbachelor	.009	.904	-.047	.424	-.049	.401
	dumgenderLG	.117	.080	.122	.025	.131	.018
Bevrediging basisnoden	A			.458	.000	.452	.000
	B			.153	.015	.135	.034
	C			.099	.095	.105	.078
Leiderschapsstijl	TF					.119	.096
	TCMAT					.046	.446
	LF					.109	.097
	Adj. R ²		2,8%		37,5%		38,4%
	p		.059		.000		.000
	N		233		225		210

Externe sociale motivatie

Tabel 6b toont dat het model 7.2% van de variantie van ESOC verklaart en significant is ($p < .05$). In vergelijking met het voorgaande model dragen de basisnoden minder bij tot de verklaarde variantie en levert enkel basisnood C een significante bijdrage ($\beta = -.16$, $p < .05$). Geen van de basisnoden medieert tussen leiderschap en externe sociale motivatie. Dit is in overeenstemming met de bevindingen op basis van de partiële correlaties. Door de leiderschapstijlen in het model op te nemen wordt de verklaarde variantie meer dan verdubbeld. Enkel de transactionele materiële leiderschapstijl levert een significante bijdrage aan de verklaring van ESOC ($\beta = .229$, $p < .01$). Er is duidelijk een direct verband tussen TCMAT en ESOC.

Men kan de externe sociale motivatie vooral voorspellen op basis van de mate waarin de leidinggevende transactioneel is en de competentienood vervuld is.

Tabel 6b: Regressiemodel voor externe sociale motivatie

ESOC		Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Socio-demografische variabelen	leeftijd	-.127	.103	-.090	.251	-.055	.480
	dumgeslacht	-.050	.454	-.033	.621	-.018	.785
	dumzelfLG	.118	.090	.099	.156	.121	.081
	dumgeenhumaniora	.059	.450	.035	.651	-.017	.831
	dumhumaniora	-.021	.790	.002	.981	-.026	.740
	dumbachelor	-.009	.896	.025	.731	.004	.957
	dumgenderLG	.046	.493	.058	.389	.090	.186
Bevrediging basisnoden	A			-.071	.394	-.070	.419
	B			.044	.573	.012	.882
	C			-.168	.024	-.159	.030
Leiderschapstijl	TF					.020	.820
	TCMAT					.229	.002
	LF					.040	.618
	Adj. R ²		0,8%		3,1%		7,2%
	p		.272		.070		.005
	N		233		224		209

Externe materiële motivatie

Uit tabel 6c blijkt dat het model 15.5% van de variantie van EMAT verklaart ($\text{adjusted } R^2$) en dat deze verklaarde variantie significant is ($p < .0005$). Het is hoofdzakelijk de toevoeging van de leiderschapsstijlen die de verklaarde variantie van het model doet toenemen. In het bijzonder de transactionele leiderschapsstijl levert een significante bijdrage ($\beta = .96$, $p < .005$). De basisnoden verklaren slechts een klein deel van de variantie in de externe materiële motivatie.

Het is eveneens duidelijk dat de basisnoden niet intermediairen voor TCMAT en EMAT en dat tussen deze variabelen in eerste instantie een direct verband bestaat. Dit is grotendeels in overeenstemming met de bevindingen op basis van de partiële correlaties.

De externe materiële motivatie kan men in eerste instantie voorspellen op basis van de mate waarin de leidinggevende transactioneel en/of transformationeel is. Daarnaast is het feit of men zelf al dan niet leidinggeeft.

Tabel 6c: Regressiemodel voor externe materiële motivatie

<i>EMAT</i>		Model 1		Model 2		Model 3	
		Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Socio-demografische variabelen	leeftijd	-.037	.630	-.048	.533	.015	.844
	dumgeslacht	-.002	.982	-.006	.932	.009	.882
	dumzelfLG	.128	.064	.110	.112	.136	.041
	dumgeenhumaniora	.218	.005	.205	.008	.123	.105
	dumhumaniora	.018	.816	-.028	.723	-.013	.862
	dumbachelor	.081	.255	.089	.219	.068	.323
	dumgenderLG	.024	.717	.014	.831	.040	.533
Bevrediging basisnoden	A			-.076	.357	-.009	.911
	B			-.093	.228	-.100	.177
	C			.002	.981	-.003	.965
Leiderschapsstijl	TF					-.342	.004
	TCMAT					.370	.000
	LF					-.022	.779
	Adj. R^2		3.9%		4.8%		15.5%
	p		.023		.019		.000
	N		231		224		209

Samenvattend kan gesteld worden dat het model ter verklaring van de intrinsieke motivatie een sterk model is waarin vooral de basisnoden A en B significante voorspellers zijn en conform het vooropgestelde onderzoeksmodel de relatie tussen leiderschap en motivatie controleren.

Voor de verklaring van de externe vormen van motivatie is de transactionele materiële leiderschapsstijl belangrijk. Er is hier een direct verband tussen leiderschap en motivatie, zonder mediëring van de basisnoden.

De demografische variabelen hebben over het algemeen minder toegevoegde waarde bij het verklaren van de variantie in motivatie.

11. BESPREKING VAN DE RESULTATEN

Dit onderzoek heeft de bedoeling het verband tussen de stijl van leidinggeven en de motivatie van de medewerkers na te gaan in een overheidscontext¹⁶. Om het onderzoeksmodel op te stellen zijn er twee theorieën samengebracht, met name de leiderschapstheorie van Bass (1990) en de zelfdeterminatietheorie van Ryan & Deci (2000 a,b).

Vooraleer het onderzoeksmodel en de samenhang tussen de variabelen te bespreken is het echter nodig om stil te staan bij de validiteitsanalyse van de meetinstrumenten die voorafging aan het eigenlijke toetsen van de hypothesen. Aan de hand van een reeks exploratieve principale componenten analyses die uitgevoerd zijn op de Nederlandstalige versie van de 'Motivation at Work Scale' (Van den Broeck et.al., niet gepubliceerd) is namelijk vastgesteld dat de items van autonome en gecontroleerde motivatie op dezelfde componenten laden waardoor deze tweedeling (Deci & Ryan, 2008) niet van toepassing is op de populatie van dit onderzoek. Er konden wel drie subschalen gedistilleerd worden die respectievelijk peilen naar intrinsieke, externe sociale en externe materiële motivatie.

11.1. De hypothesen herbekeken: op naar een verfijnd model

Het oorspronkelijke onderzoeksmodel en de hypothesen zijn verfijnd en er is verder gewerkt met de afhankelijke variabelen intrinsieke, externe sociale en externe materiële motivatie. Aangezien intrinsieke motivatie een vorm van autonome motivatie is en externe motivatie een onderdeel van gecontroleerde motivatie, kunnen de veronderstelde (enkelvoudige) relaties met de leiderschapsstijlen overgenomen worden van het oorspronkelijke model, evenals de verbanden tussen leiderschap en behoeftebevrediging.

Het is echter niet ondenkbaar dat de rol van de basisnoden als intermediaire variabele en hun relatie met de 'nieuwe' motivatievariabelen enigszins wijzigen omwille van de graduele samenhang tussen de basisnoden en de verschillende types motivatie (Ryan & Deci, 2000a,b, 2006; Deci et.al., 1994; zie ook tabel 1, deel I). Zo is de bevrediging van de verbondenheidsbehoefte niet nodig om te komen tot externe motivatie, terwijl dit in het oorspronkelijke model wel nodig was voor de tweede vorm van gecontroleerde motivatie (introjectie). Ook voor de intrinsieke motivatie is de bevrediging van deze behoefte niet strikt noodzakelijk (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Men kan met andere woorden veronderstellen dat in vergelijking met het oorspronkelijke onderzoeksmodel de bevrediging van de verbondenheidsbehoefte minder van belang is en een minder fundamentele bijdrage zal leveren.

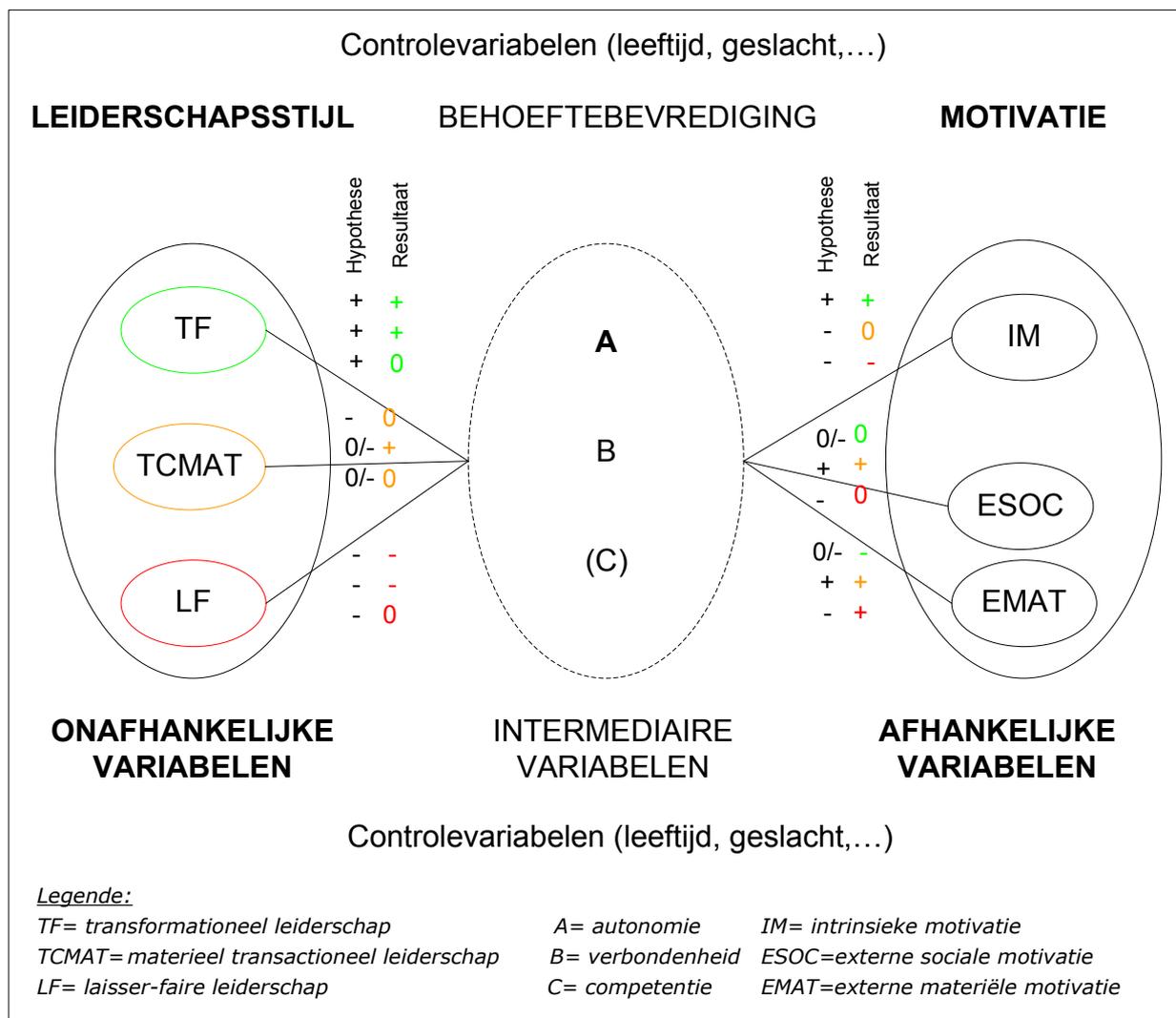
¹⁶*Wanneer deze tekst spreekt over leiderschap of leiderschapsstijl, dient dit geïnterpreteerd te worden als de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende zoals gepercipieerd door de medewerkers.

*Wanneer deze tekst de variabele 'basisnoden' of 'behoeften' vernoemt, wordt hiermee 'de mate van bevrediging van deze noden' bedoeld.

*Wanneer deze tekst de verbanden bespreekt tussen de variabelen betreft het, ongeacht de woordkeuze, geenszins een causaal verband.

11.2. De hypothesen getoetst aan de hand van het verfijnde onderzoeksmodel

Figuur 3 toont het verfijnde onderzoeksmodel, inclusief de vastgestelde (directe) verbanden tussen leiderschap en de basisnoden enerzijds en leiderschap en motivatie anderzijds.



Figuur 3: Verfijnd onderzoeksmodel en de vastgestelde verbanden

De intermediaire rol van de behoeftebevrediging

In tegenstelling tot wat in de vorige paragraaf is gesteld, blijkt uit de partiële correlaties van dit onderzoek dat de verbondenheidsbehoefte wel een intermediaire rol speelt in de relatie tussen leiderschap en motivatie en dat het eerder de competentienood is die het laat afweten. Ook als men de regressiemodellen beschouwt waarbij er rekening wordt gehouden met de invloed van alle variabelen tegelijk, is er geen intermediaire rol weggelegd voor de competentiebehoefte. Dit is in tegenspraak met het onderzoek van Vallerand et.al. die bij het bestuderen van de samenhang tussen autonomieondersteunend leiderschap en intrinsieke motivatie hoofdzakelijk modelleren voor

de competentienood en hierbij tot significante verbanden komen (Vallerand & Reid, 1984; Richter & Vallerand, 1995, Guay et.al., 2001).

De veronderstelde intermediaire rol van de basisnoden (Baard et.al. 2004; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000b) wordt dus slechts gedeeltelijk waargemaakt. Er is enkel sprake van intermediaïring voor intrinsieke en materiële externe motivatie, niet voor externe sociale motivatie. Daarbij is in eerste instantie de autonomiebehoefte en in tweede instantie de verbondenheidsbehoefte belangrijk.

Leiderschap en behoeftebevrediging

De hypothesen stellen dat transformationeel, (materieel) transactioneel en laissez-faire leiderschap respectievelijk positief, eerder neutraal en negatief gerelateerd zijn aan de bevrediging van de basisnoden. Voor transformationeel en laissez-faire leiderschap zijn deze hypothesen grotendeels bevestigd. Enkel de correlaties met de competentienood zijn niet significant. Voor materieel transactioneel leiderschap zijn de resultaten zeer gemengd: met de autonomiebehoefte is er geen significant verband terwijl er een negatief verband verondersteld werd; met de verbondenheidsbehoefte is er een licht positief verband terwijl er geen verondersteld was; met de competentiebehoefte is er zoals verwacht geen verband vastgesteld. Dat de relatie tussen materieel transactioneel leiderschap en de basisnoden niet éénduidig is, heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat men binnen de overheid geen voorwaardelijk beloningssysteem hanteert, het loon is namelijk automatisch gekoppeld aan het aantal dienstjaren. De onderhandel marge voor leidinggevenden en medewerkers is dan ook zeer klein (Newstrom, 1976).

Het positieve verband tussen materieel transactioneel leiderschap en de verbondenheidsbehoefte wil eigenlijk zeggen dat medewerkers die meer beloond worden in ruil voor hun prestaties ('contingent reward') zich meer betrokken en thuis voelen op het werk en dat ze meer het gevoel hebben erbij te horen. De enige erkende vorm van voorwaardelijke materiële beloning bij de Vlaamse overheid is de functioneringstoelage die maximum één keer per jaar wordt toegekend voor uitzonderlijke prestaties en meestal lager ligt dan een maandloon. Het is niet ondenkbaar dat deze vorm van beloning vooral het signaal geeft dat medewerkers erbij horen, graag gezien zijn, of omgekeerd dat medewerkers die sterk betrokken zijn vaker een toelage krijgen zodat er een positief verband ontstaat met de bevrediging van de verbondenheidsbehoefte. Verder onderzoek naar de effecten van 'contingent reward' in de overheidssector lijkt aangewezen.

Een opvallende vaststelling is trouwens dat geen van de drie leiderschapstijlen gerelateerd is aan de bevrediging van de competentienood terwijl deze nood gemiddeld genomen wel het hoogste scoort. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat op de competentie-items (bijvoorbeeld "ik voel me bekwaam in mijn werk" of " ik ben goed in mijn job") sociaal wenselijk is geantwoord. Een andere verklaring bestaat erin dat de competentienood van de medewerkers vervuld wordt maar niet in samenhang met de gehanteerde leiderschapstijl. Om te achterhalen welke de andere verklarende factoren zijn dan diegenen die deel uitmaken van het model, is verder onderzoek nodig.

Leiderschap en intrinsieke motivatie

Transformationeel en *laisser-faire* leiderschap zijn zoals verondersteld respectievelijk positief en negatief gerelateerd aan intrinsieke motivatie. Enkel het veronderstelde negatieve verband met transactioneel leiderschap wordt niet bevestigd. Net zoals bij de relatie met de basisnoden, is deze vaststelling mogelijks toe te schrijven aan het systeem van onvoorwaardelijke beloningen dat binnen de overheidscontext gehanteerd wordt. Het betreft hier hoe dan ook een sterk model dat vrij goed in overeenstemming is met de zelfdeterminatietheorie. Rekening houdend met de invloed van alle andere variabelen in het model, waaronder de sterke intermediaire rol van de behoeftebevrediging, is de bijdrage van de leiderschapsstijlen in de verklaring van intrinsieke motivatie miniem. Leiderschap en intrinsieke motivatie zijn dus indirect met elkaar verbonden.

Leiderschap en externe sociale motivatie

De zelfdeterminatietheorie blijkt echter veel minder van toepassing te zijn op de relatie tussen leiderschap en externe sociale motivatie. Zo spelen de basisnoden geen intermediaire rol en is er enkel een direct significant (positief) verband met de transactionele leiderschapsstijl. De afwezigheid van een verband met transformationeel leiderschap stemt overeen met de hypothese, voor de *laisser-faire* stijl was er echter een negatief verband vooropgesteld.

Hoewel leiderschap, meer bepaald de transactionele stijl, in vergelijking met de andere variabelen in dit model een grotere bijdrage levert in het verklaren van motivatie, is het gehele model zwakker dan het vorige.

Leiderschap en externe materiële motivatie

In overeenstemming met de hypothesen, gaan transformationeel en transactioneel leiderschap respectievelijk gepaard met minder en meer materiële motivatie. Uit de resultaten blijkt dat wanneer leidinggevend en zich niet betrokken tonen, de medewerkers meer gemotiveerd zijn door materiële beloningen. Het lijkt alsof de materiële beloning compenseert voor de afwezigheid van leiderschap. Dit wil zeggen dat de aanwezigheid van leiderschap nodig is om het belang van materiële beloningen te neutraliseren. In tegenstelling tot de hypothese impliceert meer *laisser-faire* leiderschap dus een hogere materiële motivatie bij de medewerkers.

In vergelijking met het model voor intrinsieke motivatie, ligt de verklarende waarde van het model voor externe materiële motivatie lager. In vergelijking met het model voor externe sociale motivatie, is dit model echter meer in overeenstemming met de zelfdeterminatietheorie, in die zin dat de behoeftebevrediging zoals verwacht een intermediaire rol speelt. Dit neemt niet weg dat er bijkomend een direct verband is met materiële transactioneel leiderschap.

De rol van de socio-demografische variabelen

Hoewel de socio-demografische variabelen over het algemeen weinig bijdragen tot de verklaring van de drie motivatietypen, zijn er enkele interessante verbanden vastgesteld die verder onderzoek verdienen. Zo vertonen vrouwen in de perceptie van hun medewerkers een sterker leiderschap: ze zijn meer transformationeel en transactioneel dan mannelijke leidinggevend en, die hoger scoren op de *laisser-faire* leiderschapsstijl. De hogere score voor transformationeel leiderschap bij vrouwen is ook al in ander onderzoek vastgesteld (bijvoorbeeld: Kezar et.al., 2006; McColl & Anderson, 2005;

Sczesny et.al., 2004; Sellgren et.al., 2006) maar dit wordt dan weer tegengesproken door Bass (1990) die beweert dat er geen verschil in leiderschapsstijl is tussen beide geslachten.

In welke mate het vastgestelde verschil te maken heeft met stereotiepe verwachtingspatronen of foute percepties waardoor dezelfde leiderschapsstijl andere effecten heeft op medewerkers (Mc. Coll ea. 2005; Sczesny, 2004), vraagt nader onderzoek. Mogelijks verklaart dit waarom de medewerkers van vrouwelijke leidinggevendenden, ondanks een hoger transformationeel en lager laissez-faire leiderschap, minder intrinsiek gemotiveerd zijn.

Ook de gendercombinatie tussen medewerker en leidinggevende in relatie tot het vervullen van de basisnoden en motivatie, kan een interessant onderzoekstopic zijn. Men kan zich trouwens de vraag stellen of het niet eerder de vrouwelijkheid of mannelijkheid van het gedrag is dan het geslacht op zich dat een rol speelt.

Een tweede interessante vaststelling is dat de autonomiebehoefte van mensen zonder humanioradiploma minder vervuld is en dat hun externe materiële motivatie hoger ligt. Dit hoeft echter geen probleem te vormen, enerzijds omdat externe motivatie kan helpen om routinejobs correct uit te voeren (Amabile, 2001; Gagné & Deci, 2005) en anderzijds omdat uit de resultaten blijkt dat deze mensen zich niet minder verbonden of competent voelen dan medewerkers met een diploma. Er is dan ook geen significant verschil in intrinsieke motivatie vastgesteld.

12. CONCLUSIES

12.1. Kanttekeningen en suggesties voor verder onderzoek

Een eerste kanttekening luidt dat men geen uitspraak kan doen over de causaliteit van de vastgestelde verbanden. Nochtans is een surveyonderzoek met vragenlijsten de meest gebruikte methode om de relatie tussen leiderschapsgedrag en gerelateerde variabelen, zoals motivatie van medewerkers, te bestuderen (Yukl, 2006). Een experimenteel onderzoeksopzet waarbij men het leiderschapsgedrag manipuleert laat uitspraken over causaliteit wel toe maar door de onrealistische en specifieke situatie zijn de resultaten dan weer vaak niet generaliseerbaar naar werknemers van reële organisaties.

Ten tweede dient men ook over de veralgemeenbaarheid van dit onderzoek te waken. De steekproef mag dan wel representatief zijn, de scope blijft beperkt tot de populatie van het onderzochte departement binnen de Vlaamse overheid. Wil men een uitspraak doen over leiderschap en motivatie in de gehele overheidssector, dient de steekproef veel breder genomen te worden. Bovendien heeft men dan een referentiepunt nodig en dringt er zich een vergelijkend

onderzoek op met andere diensten en sectoren, waaronder de private sector. Dergelijk vergelijkend onderzoek zou eveneens toelaten om naar analogie met de PSM-theorie ('public service motivation') na te gaan of de intrinsieke en autonome motivatie voor werknemers in de publieke sector groter of anders is en of dit een specifieke managementbenadering vraagt (Kezar et.al., 2006; Perry & Wise, 1990; Mann, 2006; Lyons et.al., 2006; Hargrove & Owens, 2003; Hooijberg & Choi, 2001; Van Wart, M., 2003).

Een derde beperking van dit onderzoek betreft de beschikbaarheid van de meetinstrumenten. Voor de 'Multifactor Leadership Questionnaire' werd een oudere versie gehanteerd (den Hartog et.al., 1994) omdat recentere versies gepatenteerd zijn en enkel tegen betaling te verkrijgen. De vragenlijsten om de motivatie en basisnaden in kaart te brengen waren beschikbaar op aanvraag (Van den Broeck, A. et.al) maar de Nederlandstalige versie van de 'Motivation at Work Scale' bleek niet helemaal toepasbaar op de populatie van dit onderzoek. Of dit te wijten is aan een onzuiver, verder te valideren meetinstrument of aan de specificiteit van de onderzochte populatie, valt buiten de grenzen van dit onderzoeksopzet. Doordat de meetschalen werden aangepast, is er voorzichtigheid geboden bij het vergelijken met resultaten uit andere studies.

Ten vierde kan men zich de vraag stellen in welke mate bepaalde combinaties van leiderschapstijlen andere resultaten zouden opleveren in vergelijking met de geïsoleerde benadering in dit onderzoek. Zo heeft men vastgesteld dat transformationeel leiderschap de effecten van transactioneel leiderschap verhoogt en dat verschillende stijlen gehanteerd kunnen worden door één leidinggevende (Bass, 1985; Chan & Chan, 2005). Bijkomend kan het interessant zijn om te onderzoeken in welke mate autonomieondersteunend leiderschap zoals gedefinieerd binnen de ZDT (Baard, et.al., 2004; Deci et.al. 1989, 1994; Deci & Ryan, 2000, 2008) gerelateerd is aan de verschillende leiderschapstijlen van Bass.

Een vijfde kanttekening betreft de assumptie dat de organisatiecultuur homogeen is binnen de onderzochte populatie. Hoewel alle proefpersonen tot eenzelfde entiteit behoren, kunnen er subculturen bestaan. In dit opzicht is het interessant om bijvoorbeeld na te gaan wat de samenhang is tussen de organisatie(sub)cultuur en de gehanteerde leiderschapstijl. Voor een organisatie is het belangrijk om te weten welke wegen zij moet bewandelen om een bepaalde manier van leidinggeven te stimuleren. Indien de organisatiecultuur bepalend is voor de leiderschapstijl (Bass, 1990), zullen HRM-instrumenten zoals selectie en managementontwikkeling niet volstaan.

Een zesde kanttekening bij dit onderzoeksmodel en bij de zelfdeterminatietheorie in het algemeen is dat ze beiden heel rationeel en gedragsgericht zijn geconcipieerd. Er is weinig aandacht voor de emoties bij het ondergaan van bepaalde leiderschapstijlen of het ervaren van bepaalde vormen van motivatie. In welke mate voelen mensen zich hierdoor kwaad, gelukkig, droevig, enz. en in welke mate intermediairen emoties of zijn ze een output van de in dit onderzoeksmodel opgenomen variabelen?

Zelfs het onderdeel van de zelfdeterminatietheorie dat de individuele verschillen bestudeert met betrekking tot de neiging die mensen hebben om zelfgedetermineerd gedrag te vertonen (de zogenaamde 'causality orientations theory': Deci & Ryan, 1985; Ryan et.al., 1989; Ryan & Connell, 1989), houdt weinig rekening met het emotionele aspect. Het ontbreken van de individuele verschillen en de persoonlijkheidskenmerken van medewerkers, is eveneens een laatste beperking van dit onderzoek.

12.2. De troeven van dit onderzoek

Allereerst is de onderzoekscontext voor dit thema vrij uniek. Onderzoek naar leiderschap en motivatie binnen de publieke sector is namelijk schaars. Ten tweede is er een methodisch en ethisch correcte bevraging georganiseerd van behoorlijke omvang, met een respectabele responsgraad tot gevolg en zijn er uitgebreide statistische analyses uitgevoerd op de verzamelde gegevens. Ten derde is er een volledig model bestudeerd waarin alle leiderschapstijlen, alle basisnoden en alle met het meetinstrument identificeerbare motivatietypen zijn opgenomen. Dit in tegenstelling tot de geraadpleegde literatuur waar vooral aandacht wordt besteed aan deelaspecten van het model en aan de implicaties voor de autonome motivatievormen. Ten vierde is er een bescheiden bijdrage geleverd aan het validatieproces van de Nederlandstalige versie van de 'Motivation at Work Scale'. Ten vijfde is de volledige koppeling van de leiderschapstheorie van Bass aan de zelfdeterminatietheorie eerder uniek en wordt er op die manier tegemoet gekomen aan de cirkelredenering dat autonomie ondersteunend leiderschap gepaard gaat met meer autonome motivatie. Tot slot heeft het onderzoek ook een praktische meerwaarde voor de organisatie waar het werd uitgevoerd. De belangrijkste resultaten zullen uitgeschreven worden in een beknopt managementrapport dat aangewend kan worden als insteek voor een managementontwikkelingsprogramma en eveneens kan gekoppeld worden aan de resultaten van een gepland onderzoek naar de organisatiecultuur. Deze wetenschappelijk gefundeerde studie is dan ook een aanzet geweest om een brug te slaan tussen academisch onderzoek en human resources in de praktijk.

12.3. Algemene conclusie

De resultaten van dit onderzoek geven aan dat leiderschap hetzij direct, hetzij via bevrediging van de psychologische basisbehoeften een significante rol speelt als het gaat over de motivatie van medewerkers, ook in een overheidscontext. In het bijzonder voor de intrinsieke motivatie is de manier waarop men leidinggeeft (mits mediëring van de behoeftebevrediging) van cruciaal belang. Voor de externe vormen van motivatie is de relatie met leiderschap meer genuanceerd. Waarschijnlijk spelen hier nog andere factoren mee die tot op heden niet opgenomen zijn in de zelfdeterminatietheorie (Baard et.al., 2004).

De stelling van Ryan & Deci (2000a) dat intrinsieke motivatie een belangrijk en solide construct is, wordt hier dus onderschreven. Dat er verschillende gradaties van extrinsieke motivatie bestaan en

dat er een tweedeling gecontroleerde versus autonome motivatie mogelijk is, kan men op basis van dit onderzoek enkel vermoeden, niet aantonen. Of dit te wijten is aan het meetinstrument voor motivatie, aan de specificiteit van de onderzoeksgroep of aan het concept zelf, is niet helemaal duidelijk. Verder lijkt het ook nog niet uitgeklaard te zijn hoeveel en welke afzonderlijke gradaties in extrinsieke motivatie men kan onderscheiden. Een interessante vaststelling in dit verband is dat de externe regulatie zich in dit onderzoek gesplitst heeft in een materiële en sociale component. Mogelijks heeft dit te maken met het systeem van onvoorwaardelijke beloningen dat de overheid hanteert, maar verder onderzoek is hier aangewezen.

Ongeacht de samenhang tussen leiderschap en motivatie zal het voor de publieke sector een uitdaging blijven om werknemers van alle leeftijden en niveaus gemotiveerd te houden (Traut et.al., 2000). Overheden verlenen immers arbeidsintensieve diensten, waardoor het menselijk kapitaal en de motivatie van de werknemers des te belangrijker zijn voor de prestaties en het bereiken van de organisatiedoelstellingen (Franco et.al., 2002).