



Universiteit Utrecht

Bacheloronderzoek

Sociale en Organisationspsychologie

Faculteit Sociale Wetenschappen

De Rol van Transformationeel Leiderschap en Organisatietype bij Psychologische Basisbehoeften: Zelfdeterminatie in een Organisatiecontext

Ivo Stronks (4072324)

Idske Werkman (4124073)

Koen Soomers (4181387)

Onder begeleiding van: Dr. M. D. den Ouden

Tweede beoordelaar: Dr. Ir. R. Custers

Samenvatting

In dit onderzoek wordt in lijn met de positieve psychologie gebruik gemaakt van de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2002). Deze theorie beschrijft een universeel verlangen naar de psychologische basisbehoeften autonomie, relationele verbondenheid en competentie (ARC). In dit onderzoek wordt ten eerste gekeken naar het verschil in verlangens naar, en de bevrediging van deze drie basisbehoeften (ARC) tussen werknemers binnen startups en werknemers binnen grote bedrijven. Vervolgens wordt onderzocht of transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen het bedrijfstype (startup/groot bedrijf) en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC). De data is verzameld door middel van vragenlijsten bij werknemers van verschillende startups en grote bedrijven ($N = 138$). De resultaten laten zien dat werknemers binnen startups een hogere mate van zowel verlangens naar, als bevrediging van autonomie en relationele verbondenheid hebben dan werknemers binnen grote bedrijven. Vervolgens blijkt transformationeel leiderschap invloed te hebben op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van relationele verbondenheid en competentie. Er is echter, tegen de verwachting in, een verschil gevonden in de richting van dit effect voor werknemers binnen startups en grote bedrijven. Ten slotte zijn praktische implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.

Kernwoorden: zelfdeterminatietheorie, intrinsieke motivatie, autonomie, relationele verbondenheid, competentie, startup, groot bedrijf, transformationeel leiderschap

Abstract

In accordance with positive psychology, this research makes use of the self-determination theory (Deci & Ryan, 2002). This theory describes a universal desire for the psychological basic needs autonomy, relatedness and competence (ARC). Firstly, this research focuses on the difference in the desire for, and the satisfaction of the basic needs (ARC) between employees within startups and employees within large, established companies. Subsequently, it has been examined whether transformational leadership has a positive influence on the relationship between the type of company (startup/large established company) and the satisfaction of the basic needs (ARC). The data has been obtained from employees in startups and large companies through surveys ($N = 138$). The results show that startup employees have a greater desire for, and satisfaction of autonomy and relatedness, than employees within large companies. Next, transformational leadership seems to have an influence on the relationship between type of company and the satisfaction of relatedness and competence. However, in contrast to the expectation, a difference of the direction of this effect has been found for employees within startups and large companies. Practical implications and future research suggestions have been given.

Keywords: self-determination theory, intrinsic motivation, autonomy, relatedness, competence, startup, large established company, transformational leadership

Inleiding

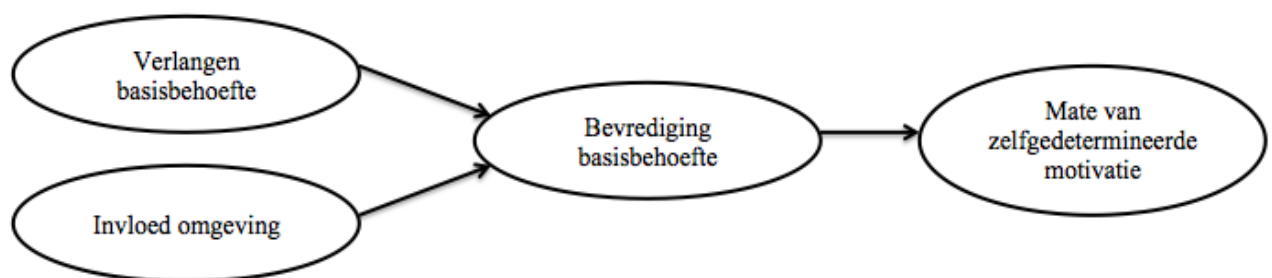
In de afgelopen decennia is er in de algemene psychologie en in de arbeids- en gezondheidspsychologie een waarneembare verschuiving gaande op het gebied van psychologisch onderzoek. Niet langer wordt er uitsluitend gefocust op de negatieve aspecten van het menselijk bestaan, maar ook op de positieve fenomenen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Binnen de arbeids- en gezondheidspsychologie is er steeds meer aandacht ontstaan voor werkgerelateerd welbevinden, zoals optimisme en hoop, en voor stimulerende werkaspecten zoals werkgerelateerde energiebronnen (*job resources*) en ondersteunend leiderschap (Van den Broeck et al, 2009). Deze toegenomen aandacht voor het welzijn is goed voor de werknemers en ook organisaties doen er hun voordeel mee. Deze staan voortdurend voor de uitdaging om hun werknemers zo efficiënt mogelijk te laten presteren en een competitieve speler op de markt te zijn (Luthans & Youssef, 2004). Eén van de onderdelen die hierbij een cruciale rol kan spelen, is motivatie. Motivatie is één van de sleutelvariabelen die er voor zorgen dat mensen zich blijven inzetten om organisatiedoelen te bereiken (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Een domein waarin motivatie een prominente rol speelt, is de arbeidsmarkt. Het aantal nieuwe bedrijven is in 2016 aanzienlijk gestegen na het aantrekken van de economische markt, waaronder ook het aantal startups (“De Ondernemer”, 2016). Startups vragen om specifieke aandacht binnen het onderzoek naar motivatie, aangezien de medewerkers hun motivatie in mindere mate in externe beloningen kunnen vinden, maar motivatie uit hun eigen innovatieve ideeën moeten halen. Werknemers van startups moeten veel werk te verzetten met behulp van intrinsieke motivatie om lange termijndoelen te realiseren. Succesvolle startups als Spotify, Airbnb en Uber drukken een onmiskenbare stempel op de huidige economie en ook Nederlandse startups hebben indirect een groeiende invloed op de financiële markt (Stegeman & Giesbergen, 2016). Echter, is er met betrekking tot intrinsieke motivatie van werknemers nog weinig bekend over de startupsector en de eventuele verschillen die er zijn met bestaande, grote en gevestigde bedrijven. De motivatiekenmerken van deze sectoren zullen centraal staan in dit onderzoek en nader toegelicht worden.

Een theoretisch kader dat de motivatie van een individu als middelpunt neemt, is de zelfdeterminatietheorie (ZDT; Deci & Ryan, 2002). De afgelopen veertig jaar is deze theorie toegepast op vele levensdomeinen zoals sport, onderwijs, relaties en opvoeding. Tevens is de theorie toegepast binnen het arbeidsdomein en is de bruikbaarheid empirisch aangetoond (Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008). De basis van de ZDT gaat uit van een

positief mensbeeld en neemt daardoor een speciale plaats in binnen de motivatiepsychologie (Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003). Dit positieve mensbeeld stelt dat mensen van nature proactief hun omgeving vormen. Deze neiging om van nature de omgeving proactief te vormen komt echter niet altijd tot uiting volgens de theorie. Dit gebeurt alleen wanneer individuen zichzelf bevinden in een omgeving die dit stimuleert. Wanneer dit niet het geval is, als er chaos heerst of er teveel controlerende factoren aanwezig zijn, zal dit leiden tot contraproductief gedrag en zal de groei van de werknemer worden geblokkeerd (Van den Broeck et al., 2009). Het is daarom van belang dat er onderzoek gedaan wordt naar factoren die positief bijdragen aan de proactieve vorming van de omgeving door het individu.

De zelfdeterminatietheorie beschouwt de bevrediging van de aangeboren psychologische basisbehoeften aan autonomie, relationele verbondenheid en competentie als cruciale ‘voedingsstoffen’ voor persoonlijke ontwikkeling en optimaal functioneren (Deci & Ryan, 2000). Deci en Ryan (2002) geven aan dat deze psychologische basisbehoeften (ARC) universeel zijn en onafhankelijk van de cultuur en de ontwikkelingsfase waarin een individu zich bevindt. Deze definitie stelt verder dat een individu ten alle tijden, bewust of onbewust, verlangen heeft naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie en dat hij of zij voortdurend zal zoeken naar het vergroten van deze componenten. Dit verlangen is volgens Deci en Ryan (2002) in elk individu even sterk aanwezig. Daarentegen laten zij zien dat dat er wel verschil bestaat in de mate van bevrediging van de basisbehoeften (ARC). Een belangrijke factor hierbij is de omgeving waarin de individu zich bevindt. Deze kan de bevrediging van de behoeften faciliteren of de bevrediging blokkeren en daarmee de mate van zelfgedetermineerde motivatie van het individu beïnvloeden (Deci & Ryan, 2002), zie Figuur 1.



Figuur 1. Factoren zelfdeterminatie

Psychologische Basisbehoeften

Zoals hierboven vermeld, beschouwt de zelfdeterminatietheorie het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie als belangrijke componenten voor de motivatie en het optimaal functioneren van een individu. Autonomie is de wens om

psychologisch vrij te zijn en niet te hoeven handelen onder druk (Van den Broeck et al., 2009). Als mensen autonomie ervaren, zien zij hun gedrag dan ook als een expressie van zichzelf en hun normen en waarden. Dit is ook het geval wanneer dit gedrag beïnvloed wordt door de omgeving van het individu. Autonomie kan verward of ten onrechte samengevoegd worden met het begrip onafhankelijkheid. Het verschil is echter dat er bij autonomie wel degelijk gebruik gemaakt wordt van beschikbare bronnen in de omgeving, in tegenstelling tot onafhankelijkheid (Deci & Ryan, 2002).

Vervolgens is relationele verbondenheid de fundamentele behoefte van een individu zich verbonden te voelen met de mensen om zich heen (Van den Broeck et al., 2009). Dit kan resulteren in het willen zorgen voor anderen en het zich geliefd en geaccepteerd voelen door anderen. Hierbij is het onder andere van belang dat het individu kan praten over zijn of haar gevoelens met de mensen om zich heen. Met betrekking tot de arbeidspsychologie is het dus belangrijk dat er op de werkvloer een klimaat heerst waarin mensen zich verbonden voelen met de collega's en zich geaccepteerd voelen binnen deze groep (Deci & Ryan, 2002).

Ten derde is er het verlangen naar competentie. Dit is het effectief omgaan met de omgeving en de drang van mensen om hun omgeving continu te willen exploreren, begrijpen en beheersen (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). De noodzaak voor het vergroten van de competentie leidt bij mensen tot het zoeken naar uitdagingen die goed aansluiten bij hun persoonlijke mogelijkheden en het voortdurend uitbreiden van deze mogelijkheden (Deci & Ryan, 2002). Competentie wordt in deze definitie niet beschouwd als het beschikken over een bepaalde vaardigheid, maar om een persoonlijk gevoel van vertrouwen in het positief uitvoeren van een bepaalde taak.

Motivatie

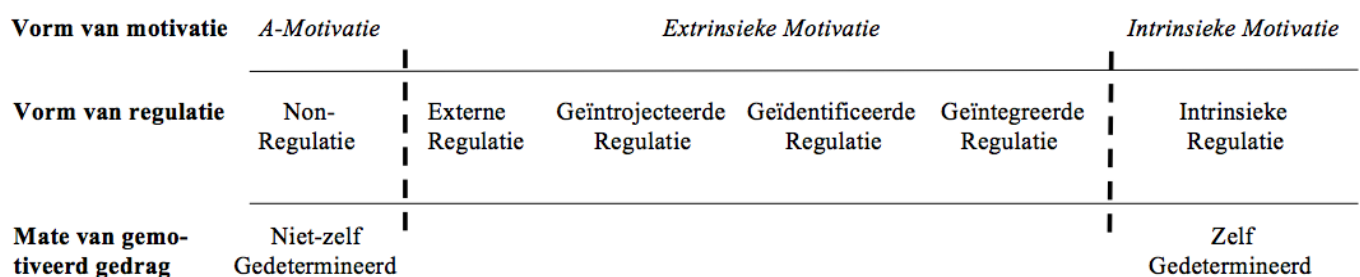
De mate waarin bovenstaande basisbehoeften (ARC) bevredigd worden, is volgens de zelfdeterminatietheorie een belangrijke pijler voor de motivatie van een individu. Er wordt gesteld dat er onderscheid kan worden gemaakt in drie verschillende vormen van motivatie, te weten: intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie en a-motivatie.

Binnen de zelfdeterminatietheorie wordt voornamelijk aandacht besteed aan intrinsieke motivatie. De sterkte van de bevrediging van autonomie, relationele verbondenheid en competentie bepaalt in grote mate de hoogte van de intrinsieke motivatie van een individu. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie vanuit de persoon zelf. Het individu handelt vanwege de intrinsieke waarde van de activiteit en vanwege het plezier en de voldoening die deze activiteit met zich meebrengt. Hoe hoger de mate van bevrediging van de

drie basisbehoeften is, des te hoger de intrinsieke motivatie en des te meer intrinsiek gereguleerd gedrag een individu laat zien. De mate van regulatie geeft weer op welke wijze een individu gestimuleerd wordt om een bepaalde handeling te doen. Een hoge mate van intrinsiek gereguleerd gedrag leidt vervolgens tot een hoge mate van zelfdeterminatie (Figuur 2).

Extrinsieke motivatie kan onderverdeeld worden in vier vormen van regulatie (externe, geïntrojecteerde, geïdentificeerde en geïntegreerde) en kan in zijn geheel worden gezien als motivatie om een bepaald gedrag te vertonen omwille van een uitkomst die buiten de activiteit gelegen is (Van den Broeck et al., 2009). In tegenstelling tot intrinsieke motivatie, draait het bij extrinsieke motivatie niet om de inhoud van het werk, maar de uitkomsten van het werk vormen de primaire bron van motivatie.

Een individu dat als a-gemotiveerd wordt gezien bezit weinig tot geen intentie om iets te ondernemen. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat de persoon niet het gevoel heeft dat hij of zij bepaalde taken op een positieve wijze kan volbrengen of dat de persoon de waarde van een taak niet toereikend vindt om actie te ondernemen. Deze vorm van motivatie zal leiden tot een passieve houding en zal vermeden moeten worden op de werkvloer (Deci & Ryan, 2002). A-motivatie wordt gekenmerkt door non-regulatie.



Figuur 2. Zelfdeterminatie continuüm met vormen van motivatie en regulatie.

Zoals eerder besproken, stellen Van den Broeck en anderen (2009) dat het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie in sterkte voor ieder mens gelijk zijn; deze zijn aangeboren en universeel. Daarentegen geven zij aan dat de mate van bevrediging voor iedereen verschillend is. Het feit dat zij van mening zijn dat het verlangen naar de behoeften voor ieder individu even sterk zijn, kan ter discussie gesteld worden. Verschil in persoonlijkheid, cultuur en leeftijd zouden factoren kunnen zijn die mede de sterkte van de basisbehoeften (ARC) bepalen. Met betrekking tot persoonlijkheid blijkt uit voorgaand onderzoek (Pama, Blum, & Klerks, 2016) dat de mate van consciëntieusheid van

een individu bijdraagt aan de sterkte van het verlangen naar de drie basisbehoeften (ARC). Daarnaast is het, met betrekking tot culturele verschillen, aannemelijk dat de sterkte van het verlangen naar autonomie in collectivistische culturen minder groot zal zijn dan de sterkte van dit verlangen in individualistische culturen (Islam & Zaki Hj. Ismail, 2008). Ten slotte lijkt de leeftijd van een werknemer invloed te hebben op zijn of haar intrinsieke motivatie op de werkvloer. Hoe ouder de werknemer is, des te lager de intrinsieke motivatie (Kooij, De Lange, Jansen, & Dijkers, 2008). Een verklaring hiervoor ligt onder andere in het feit dat het salaris van de werknemer hoger kan zijn (extrinsieke motivatie) en de werknemer minder ontwikkelingsmogelijkheden ziet wanneer hij of zij ouder wordt. Dit zijn factoren die een rol spelen bij de sterkte van het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie. Deze verschillen in het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie zouden ook kunnen gelden voor mensen die in verschillende typen bedrijven werken. Hier zal in de volgende alinea verder op ingegaan worden.

Typen bedrijven

Zoals eerder genoemd, gaat de zelfdeterminatietheorie ervan uit dat de bevrediging van de drie basisbehoeften (ARC) verschillend is per persoon. In dit onderzoek zal onderzocht worden of er een structureel verschil zit in deze mate van bevrediging tussen werknemers in verschillende typen bedrijven. De typen die in dit onderzoek meegenomen zullen worden zijn startups en grote, gevestigde bedrijven.

Een startup is een bedrijf met een vernieuwend idee, het levert innovatieve producten of diensten (meestal met behulp van nieuwe technologie) en het bedrijf is klaar voor internationale groei (“Ondernemersplein”, 2016; Tiggelaar, 2016). Over het algemeen is een bedrijf na 3 jaar geen startup meer (Maertens, 2014). Werknemers binnen startups zijn vaak jonge ondernemers die erg gepassioneerd zijn in het werk dat ze doen. Ze hebben duidelijk voor ogen wat ze willen bereiken en zijn ook bereid om hier alles voor te doen (Aelen, 2015). Volgens vacaturebank Intermediair moet iemand die bij een startup wil werken aan de volgende eigenschappen voldoen: de werknemer moet gepassioneerd zijn, een ‘whatever-it-takes’ mentaliteit hebben, binnen de bedrijfscultuur passen, in de visie van het bedrijf geloven, de werknemer is niet bang om de regels te overtreden, hij of zij is van nature rusteloos, moet een sterke invloed hebben en niet bang zijn om te falen (“Intermediair”, 2014). Daarnaast stelt Intermediair (2014) dat de eigenschap om van nature rusteloos te zijn en constant met nieuwe (onrealistische) ideeën te komen in startups een vereiste is, maar dit in

grote bedrijven juist niet gewaardeerd wordt. Dit betekent ook dat startups mensen aantrekken die deze kwaliteiten bezitten.

Uit deze informatie zou geconcludeerd kunnen worden dat werknemers binnen startups veelal intrinsiek gemotiveerd zijn: motivatie halen uit een hoog salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden is bij een startup niet mogelijk, omdat startups zich dit simpelweg niet kunnen veroorloven (“Intermediair”, 2014). Aan de hand van bovenstaande eigenschappen en deze intrinsieke motivatie kan verwacht worden dat werknemers in startups hoog zullen scoren op zowel het verlangen als de bevrediging van autonomie, relationele verbondenheid en competentie volgens de zelfdeterminatietheorie.

Een ‘groot, gevestigd bedrijf’ is in vergelijking met een startup moeilijker te definiëren. De Europese Commissie geeft echter wel een duidelijke beschrijving voor middelgrote en kleine bedrijven (MKB). Een middelgroot bedrijf heeft volgens de Commissie minder dan 250 werknemers (“Huis van de Nederlandse Provincies”, 2004). Aan de hand van deze definitie zal een groot, gevestigd bedrijf in dit onderzoek gezien worden als een bedrijf met meer dan 250 medewerkers en een jaaromzet boven de 50 miljoen euro. Ook wordt er vanuit gegaan dat een groot, gevestigd bedrijf niet minder lang dan 10 jaar kan bestaan. Gezien de diversiteit van grote, gevestigde bedrijven wordt aangenomen dat de werknemers hierbinnen minder specifieke kenmerken hebben dan binnen startups, waardoor het minder goed mogelijk is om één uitspraak te doen over de motivatie van de medewerkers. Bij grote, gevestigde bedrijven zijn, in tegenstelling tot bij startups, de salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden vaak beter. Dit zou ertoe kunnen leiden dat er bij grote bedrijven meer mensen werkzaam zijn die waarde hechten aan een hoger salaris en goede arbeidsvoorwaarden en hierdoor meer extrinsiek gemotiveerd zijn. Ook is er in grote bedrijven vaak meer sprake van een duidelijke hiërarchie. Onderzoek heeft aangetoond dat de positie van de werknemers binnen deze hiërarchie invloed heeft op de mate van autonomie van de werknemers (Harley, 1999).

Het onderzoeken van deze typen bedrijven is relevant, aangezien het aantal startups de afgelopen jaren is gegroeid en het indirecte economische belang van deze startups steeds groter wordt (Stegeman & Giesbergen, 2016). Er is echter nog niet veel wetenschappelijke literatuur over de intrinsieke motivatie van werknemers binnen startups beschikbaar. Daarnaast is het verschil in kenmerken van de werknemers binnen startups en grote bedrijven een gegronde basis voor de verwachting dat zij ook zullen verschillen op het gebied van intrinsieke motivatie. Kennis van dit onderwerp kan voordelig zijn voor het inspelen op intrinsieke motivatie op de werkvloer.

Gezien de eerder genoemde verwachting dat mensen verschillen in het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie, en het verwachte verschil in kenmerken van werknemers binnen startups en grote bedrijven, zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1.1: Het verlangen naar autonomie is groter voor werknemers binnen startups dan voor werknemers binnen grote bedrijven.

Hypothese 1.2: Het verlangen naar relationele verbondenheid is groter voor werknemers binnen startups dan voor werknemers binnen grote bedrijven.

Hypothese 1.3: Het verlangen naar competentie is groter voor werknemers binnen startups dan voor werknemers binnen grote bedrijven.

Omdat werknemers binnen startups vaak aan eerder genoemde typische kwaliteiten voldoen, waardoor zij meer intrinsiek gemotiveerd lijken te zijn, wordt er ook een verschil verwacht in de mate van bevrediging van de behoeften aan autonomie, relationele verbondenheid en competentie in vergelijking met de mate van deze bevrediging van werknemers in grote, gevestigde bedrijven. Door de enorme gedrevenheid van werknemers binnen startups en hun verwachte intrinsieke motivatie en bijbehorende mate van zelfdeterminatie, zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 2.1: De bevrediging van autonomie is hoger voor werknemers in startups dan voor werknemers in grote bedrijven.

Hypothese 2.2: De bevrediging van relationele verbondenheid is hoger voor werknemers in startups dan voor werknemers in grote bedrijven.

Hypothese 2.3: De bevrediging van de competentie is hoger voor werknemers in startups dan voor werknemers in grote bedrijven.

Leiderschap

Leiderschap speelt een prominente rol in diverse sociale contexten: van de politiek tot het bedrijfsleven en van sociale organisaties tot het onderwijs (Stewart, 2006; Masood, Dani, Burns, & Backhouse, 2006). Bruns (1978) kwam als eerste met de concepten van transactioneel en transformationeel leiderschap binnen het arbeidsdomein. Hij stelde dat het verschil tussen deze twee concepten zat in hetgeen wat leiders en volgelingen elkaar aanbieden. Transactionele leiders leggen volgens Bruns (1978) meer de nadruk op een eerlijk

uitwisselingsproces van bronnen. Transformationele leiders zijn daarentegen gedreven om korte termijndoelen te overstijgen en richten zich meer op intrinsieke behoeften. Bass (1998) heeft deze concepten later verder uitgewerkt en kwam uiteindelijk nog met een derde stijl, namelijk non-transactioneel leiderschap (*laissez-faire*). In diverse onderzoeken wordt de leiderschapsstijl als een belangrijke factor gezien voor de prestaties van de werknemers (Ogbonna & Harris, 2000; Wang, Chich-Jen, & Mei-Ling, 2010). Hierbij is vooral gekeken naar de financiële uitkomst, de team-effectiviteit en de werknemerstevredenheid. Daarnaast wordt in het onderzoek van Bono en Judge (2003) gevonden dat leiderschap invloed heeft op de motivatie van de werknemers binnen een organisatie. Daarom is het relevant om naast het verschil in sector (startups/grote bedrijven) ook te kijken naar de invloed van het type leiderschap binnen de organisatie op zelfgedetermineerde motivatie.

Met name transformationeel leiderschap is volgens Van den Broeck en anderen (2009) positief gerelateerd aan de intrinsieke motivatie van de werknemers. Dit is dan ook de leiderschapsstijl waar dit onderzoek zich op zal richten. Volgens Bass (1985) zorgt transformationeel leiderschap ervoor dat de volgelingen uitstijgen boven hun eigen behoeften. Tevens heeft hij bewezen dat transformationeel leiderschap leidt tot extra inzet van volgelingen zodat zij meer doen dan wat van hen verwacht wordt. Transformationeel leiderschap bestaat uit vier verschillende dimensies, namelijk: charisma, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en geïndividualiseerde consideratie (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Cole, Bedeian & Feild, 2006). Charisma staat voor de mate waarin de volgelingen zich identificeren met hun leider, hun leider bewonderen en vertrouwen hebben in de leider. Als een leider veel charisma heeft, zijn volgelingen eerder geneigd het gedrag over te nemen en zullen zij eerder bereid zijn, zijn visie te verwezenlijken. Charismatische leiders nemen duidelijke standpunten in, zijn sterk in het overtuigen van volgelingen en spelen in op hun emoties (Judge & Piccolo, 2004). De tweede dimensie, inspirerende motivatie, wil zeggen dat een leider een duidelijke visie heeft en deze ook kan verwoorden. Dit zorgt ervoor dat de volgelingen zich geïnspireerd en aangetrokken voelen tot de visie van de leider. Inspirerende motivatie zorgt ervoor dat volgelingen hoge eisen stellen aan zichzelf. Ook communiceren leiders die inspirerende motivatie vertonen optimistisch wanneer het gaat over het bereiken van doelen en zorgen zij voor een zinvolle betekenis aan taken. De derde dimensie, intellectuele stimulatie, helpt leiders de intellectuele capaciteiten van hun volgelingen accuraat in te schatten. Een leider die veel intellectuele stimulatie vertoont zal bereid zijn risico's te nemen en innovatie en creativiteit stimuleren. De vierde en laatste dimensie is geïndividualiseerde consideratie, wil zeggen dat deze leiders als een

mentor of coach kunnen optreden en luisteren naar de behoeftes en zorgen van de ondergeschikten. Deze leider zal advies, feedback, aanmoedigingen en steun bieden (Judge & Piccolo, 2004).

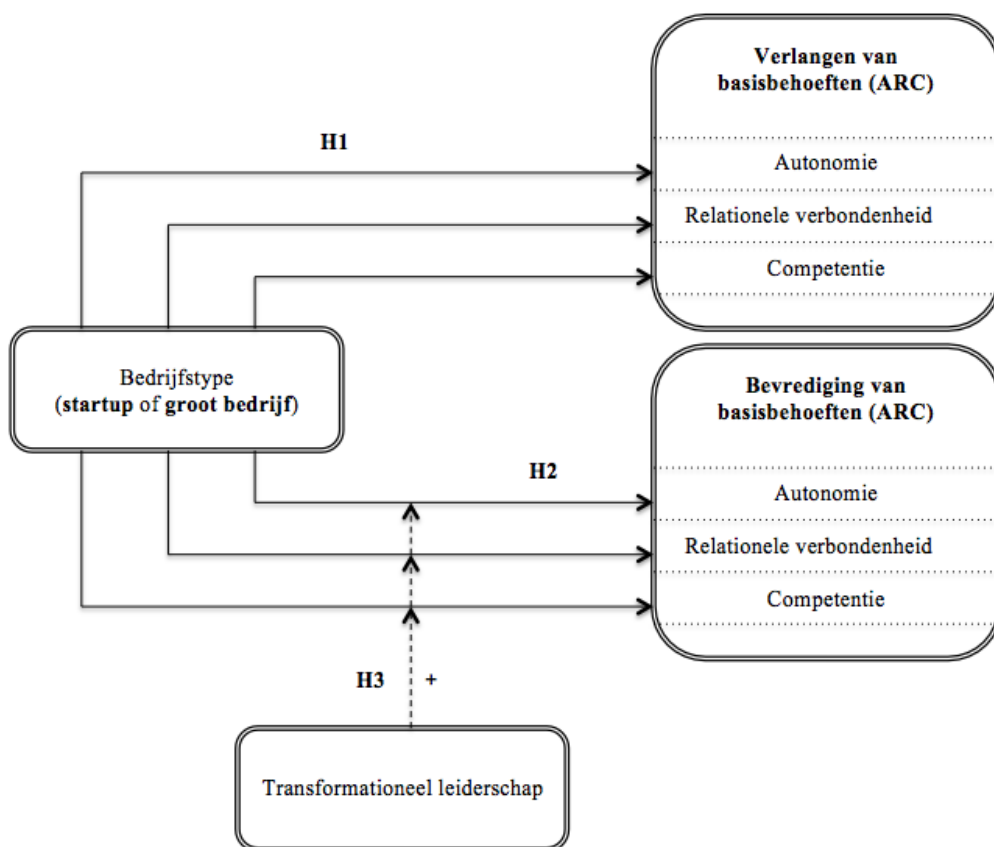
Een hoge mate van transformationeel leiderschap zorgt volgens Bono & Judge (2003) dus voor een hogere mate van intrinsieke motivatie onder de werknemers. Eerder werd al gesteld dat een hoge mate van intrinsieke motivatie positief samenhangt met het ervaren van de basisbehoeften (ARC). In de voorgaande hypothesen is er gekeken naar de relatie tussen het bedrijfstype waarin een werknemer werkzaam is en de mate van de bevrediging van de basisbehoeften (ARC) van het individu. Daaropvolgend wordt er onderzocht welke invloed transformationeel leiderschap heeft op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC). Op basis van bovenstaande literatuur is de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 3.1: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van autonomie van de werknemer.

Hypothese 3.2: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van relationele verbondenheid van de werknemer.

Hypothese 3.3: Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van competentie van de werknemer.

Aan de hand van de literatuurstudie is de volgende onderzoeksvraag gevormd: Is er een verschil tussen het verlangen naar en de bevrediging van autonomie, relationele verbondenheid en competentie tussen werknemers in startups en grote bedrijven, en in welke mate heeft transformationeel leiderschap invloed op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC)? Deze onderzoeksvraag wordt weergegeven in Figuur 3.



Figuur 3. Onderzoeksmodel

Method

Respondents

The respondents were recruited through snowball sampling. The total number of respondents consists of $N = 138$, of which 61 (44,2%) women and 77 (55,8%) men. The average age of all respondents is $M = 38,64$ years, $SD = 13,46$, of which employees in startups $M = 24,84$ years, $SD = 3,32$; and employees in a large company $M = 43,89$, $SD = 12,07$. Of the respondents, 38 were active in a startup (27,5%) and 100 respondents in a large company (more than 250 employees; 72,5%); respondents active in an MKB (up to 250 employees; 19 respondents) were removed from the dataset. There were 57 respondents 0-3 years active in the company (41,3%), 21 respondents 4-9 years (15,2%) and 60 respondents 10 years or longer active in the company (43,5%). Of the respondents, 41 employees were in the salary scale of 0-1999 euro gross per month (29,7%), 41 employees in the scale of 2000-2999 euro (29,7%), 24 employees in the scale of 3000-3999 euro (17,4%) and finally there were 32 employees who earned 4000 euro or more gross per month (23,2%).

Procedure

Middels een e-mail en persoonlijke benadering zijn respondenten benaderd om de samengestelde vragenlijst in te vullen. Een voorwaarde voor deelname aan het onderzoek was dat mensen werkzaam moesten zijn bij een startup of een groot bedrijf en daar 20 uur per week of meer werkten. Door een link in de e-mail konden respondenten de vragenlijst in Google Forms openen en invullen. Voorafgaand aan de vragenlijst werd aan respondenten gevraagd om akkoord te gaan met de informed consent (appendix 1.1). Hierin werd aangegeven dat het invullen van de vragenlijst geheel vrijwillig is, dat de anonimiteit wordt gewaarborgd en dat de respondenten op ieder moment de vragenlijst kunnen beëindigen, mochten zij dit prefereren. Respondenten werden verzocht om de informed consent te accepteren, voordat zij doorverwezen werden naar de vragenlijst.

Meetinstrumenten

De vragenlijst bestond uit vier onderdelen, namelijk: demografische gegevens (zie appendix 1.2), Verlangen naar de Psychologische Basisbehoeften schaal (VPB-S; Pama et al., 2016; appendix 1.3), de Work-related Basic Need Satisfaction Scale (W-BNS; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010; appendix 1.4) en de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Den Hartog, Muijen, & Sijtsma, 1997; appendix 1.5).

De W-BNS die gebruikt werd in dit onderzoek is een vertaalde versie door Van den Broeck en anderen (2010) van het origineel (Deci & Ryan, 2002). De MLQ is oorspronkelijk van Avolio & Bass (2004) en is vertaald door Den Hartog en anderen (1997).

Demografische gegevens

Ten eerste werd de respondent gevraagd om zeven demografische gegevens in te vullen. Dit waren geslacht, leeftijd, leeftijd van het bedrijf in jaren, type bedrijf; onderscheiden werden startup/MKB/groot bedrijf, jaren werkzaam binnen het bedrijf, aantal uur per week werkzaam, en in welke salarisschaal (onderverdeeld in klassen; bruto inkomen per maand in euro's: 0-1999, 2000-2999, 3000-3999, 4000 of meer).

Verlangen naar de Psychologische Basisbehoeften (ARC)

In de vragenlijst Verlangen naar Psychologische Basisbehoeften (VPB-S; Pama et al., 2016) werd participanten gevraagd hoe belangrijk zij verschillende aspecten van een baan vinden. Door middel van deze vragenlijst werd het verlangen naar de drie basisbehoeften (ARC) gemeten. De VPB-S vragenlijst is een aangepaste versie van de W-BNS die hieronder wordt

besproken en die bestaat uit 21 verschillende items verdeeld over de drie basisbehoeften (ARC). Bij de VPB-S vragenlijst werd participanten gevraagd antwoord te geven op verschillende stellingen op een 4-punt Likertschaal (1 = Niet belangrijk, 2 = Enigszins belangrijk, 3 = Tamelijk belangrijk, 4 = Erg belangrijk) in welke mate deze van belang zijn voor hen.

In deze vragenlijst zijn de items 7 en 11 gehercodeerd, zie appendix 1.2. De subschaal Verlangen Autonomie bestond uit zeven vragen, Verlangen Relationele Verbondenheid bestond uit zes vragen en de subschaal Verlangen Competentie bestond uit acht vragen.

Een stelling over de basisbehoefte Verlangen Autonomie luidde: 'Ik vind het ... om de vrijheid te hebben mijn ideeën en meningen te uiten in mijn werk.' Na analyse van de itemcorrelaties van de subschaal Verlangen Autonomie zijn de stellingen behorend bij vraag 5, 11, 13 en 17 verwijderd: 'Ik vind het ... om niet onder druk gezet te worden op het werk.'; 'Ik vind het ... dat mij gezegd wordt wat ik moet doen op mijn werk.'; 'Ik vind het ... dat er rekening gehouden wordt met mijn gevoelens op het werk.' en 'Ik vind het ... dat ik het gevoel heb dat ik mijzelf kan zijn op het werk.' Deze stellingen hadden een lage of negatieve correlatie met de overige items in de subschaal. De Cronbach's alfa is na verwijdering van bovenstaande items $\alpha = .64$. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers, Lucassen, Meijer, & Sijtsma, 2010) beschouwd als voldoende.

Een voorbeelditem van de subschaal Verlangen Relationele Verbondenheid is: 'Ik vind het ... dat ik kan opschieten met mensen op mijn werk'. Na analyse van de itemcorrelaties is stelling 7 ('Ik vind het ... om mijzelf terug te kunnen trekken op het werk.') verwijderd uit de subschaal Verlangen Relationele Verbondenheid. De Cronbach's alfa in dit onderzoek bleek na verwijdering van het item $\alpha = .74$. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als goed.

Tot slot een voorbeeld van een stelling die Verlangen Competentie meet: 'Ik vind het ... dat mensen mij op het werk vertellen dat ik goed ben in wat ik doe'. Bij deze basisbehoefte bleek de Cronbach's alfa $\alpha = .57$. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als onvoldoende.

Bevrediging van de Psychologische Basisbehoefte

Om de bevrediging van de drie basisbehoeften (ARC) te meten is de Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS; Deci & Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2010) afgenomen.

Participanten werd gevraagd om op een 5-punt Likertschaal (1 = helemaal niet waar, 5 = altijd waar) aan te geven in welke mate zij het eens waren met de stelling. Ook bij deze vragenlijst

bestond de subschaal Bevreiding Autonomie uit zeven vragen, Bevreiding Competentie uit zes vragen en de subschaal Bevreiding Relationele Verbondenheid uit acht vragen. De Cronbach's alfa van de de W-BNS is in dit onderzoek $\alpha = .84$. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als goed.

De subschaal Bevreiding Autonomie bevatte zeven vragen. Een voorbeelditem was: 'Ik heb het gevoel dat ik veel input kan leveren op de manier hoe mijn werk gedaan wordt.' De Cronbach's alfa vanuit de literatuur van Van den Broeck et al. (2009) voor Bevreiding Autonomie is $\alpha = .81$. In dit onderzoek bleek de Cronbach's alfa: $\alpha = .74$. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als goed.

De subschaal Bevreiding Relationele Verbondenheid bevatte acht vragen. Een vraag luidde: 'Ik kan opschieten met mensen op mijn werk'. Uit de literatuur wordt gehaald dat de Cronbach's alfa van Bevreiding Relationele Verbondenheid $\alpha = .82$ is. In dit onderzoek wordt echter een betrouwbaarheid van $\alpha = .76$ gevonden. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als goed.

De subschaal Bevreiding Competentie bevatte zes vragen. Een voorbeeld van een stelling over Bevreiding Competentie: 'Op het werk vertellen mij mensen dat ik goed ben in wat ik doe'. De Cronbach's alfa van Bevreiding Competentie bleek uit de literatuur: $\alpha = .85$. In het huidige onderzoek is een Cronbach's alfa van $\alpha = .54$ gevonden. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als onvoldoende.

In de W-BNS zijn een aantal items gehercodeerd: item 3, 5, 7, 11, 14, 16, 18, 19 en 20, zie appendix 1.3.

Transformationeel Leiderschap

Om transformationeel leiderschap te meten is gebruik gemaakt van de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio & Bass, 2004; Den Hartog et al., 1997). Deze vragenlijst meet transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap. De MLQ wordt toegepast op microniveau, macroniveau en op metaniveau (leiderschap van bewegingen en samenlevingen). De totale vragenlijst bestaat uit 36 items verdeeld over negen domeinen. Dat zijn negen aspecten van leiderschap die leiders in meerdere of mindere mate kunnen vertonen. In dit onderzoek wordt alleen transformationeel leiderschap opgenomen, daarom zijn vijf domeinen weggelaten. De uiteindelijke vragenlijst bestaat dan uit vier domeinen: charisma, individuele aandacht, intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie. Elk van deze domeinen bestaat uit vier stellingen. Voorafgaand aan dit onderdeel van de vragenlijst werd het volgende vermeld: 'Als er binnen uw startup/bedrijf geen sprake is van een

leidinggevende, kunt u onderstaande vragen overslaan en het formulier onderaan de pagina beëindigen'. Dit was het geval bij 15 van de 138 respondenten (startup: 13 respondenten; groot bedrijf: 2 respondenten). Een voorbeeld van een vraag in de MLQ is 'Mijn leidinggevende beschouwt individuen als mensen met verschillende behoeften, mogelijkheden en verwachtingen'. De respondenten gaven antwoord op een 5-punt Likertschaal (1 = helemaal niet, 5 = bijna altijd). In dit onderzoek is de volgende betrouwbaarheid voor transformationeel leiderschap gevonden: $\alpha = .94$. Deze alfa wordt door de COTAN (Evers et al., 2010) beschouwd als goed.

Data analyses

Na het voltooien van de vragenlijsten door de respondenten is de dataset vanuit Google Forms omgezet naar IBM SPSS Statistics 22. Voorafgaand aan het uitvoeren van analyses is een data-inspectie gedaan. Hierbij is allereerst de data van respondenten die bij bedrijfstype 'Midden- en Kleinbedrijf' (MKB) ingevuld hebben verwijderd, omdat deze data niet relevant is voor het huidige onderzoek. Daarna is een data-inspectie gedaan, waarbij gecontroleerd is op de eventuele aanwezigheid van extreme scores. In dit onderzoek blijkt er geen sprake van extreme scores en kan alle data meegenomen worden voor verdere analyse. Vervolgens zijn de gemiddelden, standaardafwijkingen, het minimum en het maximum van de demografische gegevens berekend.

Zoals hierboven beschreven werden items zo nodig gehercodeerd en werden alfa's en schaalesscores berekend. Vervolgens zijn de hypothesen getoetst.

Om de eerste en tweede hypothese te onderzoeken, werd gebruik gemaakt van MANOVA analyses. Assumpties voor het uitvoeren van een MANOVA analyse zijn de onafhankelijkheid van residuen en homogeniteit van covariantie matrices. Voor de assumptie van homogeniteit van covariantie matrices is gekeken naar Box's test. Deze was in het geval van de bevrediging van de basisbehoeften (ARC) significant. Om deze reden is er gebruik gemaakt van de uitkomsten van Pillai's trace criterium. Dit criterium gaat robuuster om met ongelijke steekproefgrootten. In de MANOVA zijn het verlangen naar en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC) opgenomen als afhankelijke variabele. Het bedrijfstype is in deze analyses de onafhankelijke factor.

Vervolgens werd de derde hypothese getoetst middels een variant van de regressieanalyse; de moderatieanalyse. De assumpties voor het uitvoeren van een regressieanalyse werden onderzocht. Er is gecontroleerd voor de assumptie van lineariteit en homoscedasticiteit, normaalverdeeldheid, multicollineariteit en uitschieters. Hierbij is aan alle

assumpties voldaan. Deze hypothese is uitgewerkt met behulp van drie moderatieanalyses in PROCESS (Hayes, 2012). Het bedrijfstype waar de werknemer werkzaam is, is opgenomen als onafhankelijke variabele. Transformationeel leiderschap is in deze analyse de moderator en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC) is de afhankelijke variabele. Om de nominale variabele ‘bedrijfstype’ (startup, groot bedrijf) als onafhankelijke variabele te gebruiken in een regressieanalyse, is gebruik gemaakt van dummy codering.

Resultaten

In alle onderstaande analyses is een significantieniveau van $\alpha = .05$ aangehouden. In dit onderzoek wordt de Bevrediging van de basisbehoeften (ARC) beschouwd als een mate van intrinsieke motivatie, oftewel zelfgedetermineerde motivatie (Ryan & Deci, 2000). Deze Bevrediging van de basisbehoeften (ARC) is de afhankelijke variabele. Het bedrijfstype (startup of groot bedrijf), de mate van transformationeel leiderschap en de overige demografische gegevens zijn de onafhankelijke variabelen. In eerste instantie zijn de intercorrelaties van alle variabelen van het onderzoek berekend. Deze correlaties zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

Intercorrelaties van de onderzoeksvariabelen (Pearson)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leeftijd	---								
2. Bedrijfstype	.63**	---							
3. Verlangen Autonomie	-.31**	-.36**	---						
4. Verlangen Relationele Verbondenheid	-.22**	-.16**	.21*	---					
5. Verlangen Competentie	-.20**	-.20*	.37**	.32**	---				
6. Bevrediging Autonomie	-.29**	-.39**	.50**	.13	.33**	---			
7. Bevrediging Relationele Verbondenheid	.10**	-.32**	.29**	.25**	.17	.52**	---		
8. Bevrediging Competentie	.00	-.04	.20*	-.16	.26**	.51**	.36**	---	
9. Transformationeel leiderschap	-.18	-.30**	.25**	.17	.07	.60**	.46**	* .30*	---

Noot. * $p \leq .05$, ** $p < .001$, $N = 138$

Daarnaast is voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen een regressieanalyse van de demografische gegevens uitgevoerd om te controleren op de aanwezigheid van significante voorspellers op de mate van Bevrediging van Autonomie, Relationele Verbondenheid en Competentie. Hieruit is gebleken dat leeftijd een significante voorspeller is van de

Bevrediging van Autonomie ($b = -.02$, $SE B = .01$, $\beta = -.38$, $p = .007$) en Relationele Verbondenheid ($b = -.02$, $SE B = .01$, $\beta = -.40$, $p = .007$). Er is geen significant effect gevonden voor leeftijd als voorspeller van de Bevrediging van Competentie. De overige demografische gegevens (geslacht, aantal jaren werkzaam in bedrijf en salarisschaal) zijn geen significante voorspellers van de Bevrediging van Autonomie, Relationele Verbondenheid en Competentie.

Hypothese 1

Bij de eerste hypothese wordt getoetst of het Verlangen naar de basisbehoeften (ARC) hoger is voor werknemers binnen startups, dan voor werknemers van een groot bedrijf. Hierbij is gebruik gemaakt van een MANOVA. Met behulp van Wilks' lambda is er een significant effect gevonden van bedrijfstype op het Verlangen naar de drie basisbehoeften (ARC): $\Lambda = .93$, $F(3, 122) = 6.05$, $p = .001$. Vervolgens werd dit voor elke basisbehoefte nagegaan.

Verlangen naar Autonomie

Hypothese 1.1 stelde dat mensen werkzaam binnen startups een hogere mate van Verlangen hebben naar Autonomie dan medewerkers binnen grote bedrijven. Het bedrijfstype waar de werknemer werkzaam is, is in deze analyse opgenomen als onafhankelijke variabele; het Verlangen naar Autonomie is de afhankelijke variabele. Gebruik makend van de MANOVA is hierbij een significant hoofdeffect gevonden; het Verlangen naar Autonomie is hoger voor de bedrijfstype 'startup' dan voor werknemers van een groot bedrijf: $F(1, 125) = 15.66$, $p < .001$, $\eta^2 = .11$. Dit is een gemiddeld effect. Op basis van deze analyse is hypothese 1.1 aangenomen.

Verlangen naar Relationele Verbondenheid

Hypothese 1.2, 'Het Verlangen naar Relationele Verbondenheid is hoger voor werknemers in startups dan in grote, gevestigde bedrijven' is getoetst door middel van een MANOVA. In deze analyse is het bedrijfstype de onafhankelijke variabele; het Verlangen naar Relationele Verbondenheid is de afhankelijke variabele. Bij deze analyse is een significant hoofdeffect gevonden, waarbij werknemers van startups een groter Verlangen naar Relationele Verbondenheid laten zien dan werknemers van een groot bedrijf: $F(1, 125) = 5.65$, $p = .019$, $\eta^2 = .04$. Dit is een klein effect en leidt tot het aannemen van hypothese 1.2.

Verlangen naar Competentie

Hypothese 1.3 stelde dat het verlangen naar competentie hoger is voor werknemers in startups dan in grote bedrijven. Ook deze hypothese is getoetst door middel van een MANOVA. De afhankelijke variabele in deze analyse is het Verlangen naar Competentie; het bedrijfstype is de onafhankelijke variabele. Hierbij is geen significant effect gevonden: $F(1, 125) = 3.80, p = .053, \eta^2 = .03$. Hypothese 1.3 wordt op basis van deze analyse verworpen.

Kortom, het Verlangen naar Autonomie (hypothese 1.1) en Relationele Verbondenheid (hypothese 1.2) zijn naar aanleiding van bovenstaande analyse aangenomen; hypothese 1.3 wordt verworpen.

Hypothese 2

De tweede hypothese onderzoekt of werknemers binnen startups een hogere mate van Bevrediging van de basisbehoeften (ARC) hebben dan werknemers binnen een groot bedrijf. Deze hypothese is getoetst door middel van een MANOVA. Hierbij is gebruik gemaakt van Pillai's trace en een significant effect gevonden: $V = .23, F(3,123) = .77, p < .001, \eta^2 = .23$. Dit is een gemiddeld tot groot effect. Vervolgens zal in onderstaande alinea's de resultaten van de afzonderlijke basisbehoeften (ARC) worden besproken.

Bevrediging van Autonomie

Bij hypothese 2.1 werd verwacht dat de mate van Bevrediging van Autonomie hoger is voor werknemers binnen startups, dan voor werknemers in grote bedrijven. In deze hypothese vormt het bedrijfstype de onafhankelijke variabele; de Bevrediging van Autonomie is in deze analyse de afhankelijke variabele. Wederom is er gebruik gemaakt van een MANOVA om de scores op de Bevrediging van Autonomie van werknemers binnen startups en grote bedrijven met elkaar te vergelijken. Hierbij is het volgende significante hoofdeffect gevonden; de Bevrediging van Autonomie is hoger voor werknemers van startups dan voor werknemers van grote bedrijven: $F(1,125) = 20.67, p < .001, \eta^2 = .14$. Dit is een gemiddeld effect en leidt tot aanname van hypothese 2.1.

Bevrediging van Relationele Verbondenheid

Hypothese 2.2 stelde dat werknemers binnen startups een hogere mate van Bevrediging van Relationele Verbondenheid hebben, dan werknemers in grote bedrijven. In deze analyse is het bedrijfstype opgenomen als onafhankelijke variabele; de Bevrediging van Relationele

Verbondenheid is de afhankelijke variabele. De MANOVA waar gebruik van is gemaakt, heeft het volgende significante hoofdeffect opgeleverd, waarbij werknemers van startups een hogere Bevrediging van Relationele Verbondenheid laten zien dan werknemers van een groot bedrijf : $F(1,125) = 15.65, p < .001, \eta^2 = .11$. Dit is een klein tot gemiddeld effect. Op basis van deze resultaten is hypothese 2.2 aangenomen.

Bevrediging van Competentie

Hypothese 2.3 stelde dat de mate van Bevrediging van Competentie hoger is voor werknemers binnen startups, dan voor werknemers binnen grote bedrijven. In deze hypothese is de Bevrediging van Competentie de afhankelijke variabele en het bedrijfstype is in de analyse opgenomen als onafhankelijke variabele. Ook bij het toetsen van deze hypothese is gebruik gemaakt van een MANOVA om de gemiddelden van beide groepen met elkaar te vergelijken. Hierbij is geen significant effect gevonden: $F(1,125) = .003, p = .957, \eta^2 < .001$. Hypothese 2.3 wordt niet aangenomen.

Samenvattend zijn na de analyse hypothese 2.1 en 2.2 aangenomen en is de Bevrediging van Competentie (hypothese 2.3) verworpen.

Hypothese 3

Transformationeel leiderschap, bedrijfstype en Bevrediging Autonomie

Bij hypothese 3.1 werd verwacht dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen het bedrijfstype en de mate Bevrediging van Autonomie van de werknemer. Transformationeel leiderschap is in deze relatie een moderator. Er is een moderatie-analyse uitgevoerd om de hypothese te toetsen. De uitkomsten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 2. Met behulp van deze moderatieanalyse is geen interactie-effect gevonden voor de invloed van leiderschap op de relatie tussen het bedrijfstype en de Bevrediging van Autonomie. Er is geen significant hoofdeffect gevonden van bedrijfstype, maar wel een positief hoofdeffect van transformationeel leiderschap op de Bevrediging van Autonomie ($p < .001$). Uitgaande van deze resultaten is hypothese 3.1 verworpen.

Tabel 2

Moderatieanalyse van de voorspellers van bevrediging van autonomie (N = 106)

	<i>b</i>	<i>SE B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	3.75 [3.65, 3.86]	.05	71.10	$p < .001^*$
Bedrijfstype	-.19 [-.53, .16]	.17	-1.07	$p = .286$
Transformationeel leiderschap	.48 [.31, .65]	.08	5.74	$p < .001^*$
Bedrijfstype x transformationeel leiderschap	-.04 [-.67, .59]	.32	-.12	$p = .906$

Noot. $R^2 = .38$, $*p \leq .05$

Transformationeel leiderschap, bedrijfstype en Bevrediging Relationele Verbondenheid

Hypothese 3.2 stelde dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen het bedrijfstype en de Bevrediging van Relationele Verbondenheid van de werknemer. Wederom is een moderatieanalyse uitgevoerd om de invloed van transformationeel leiderschap te toetsen. De bevindingen zijn weergegeven in Tabel 3. Uit de analyse is een significant interactie-effect gevonden: $p = .003$, zie Figuur 4. Hieruit blijkt dat de mate van Bevrediging van Relationele Verbondenheid onder werknemers van startups kleiner wordt, naarmate de aanwezigheid van transformationeel leiderschap groter wordt. Bij werknemers binnen grote bedrijven is er een tegenovergesteld effect zichtbaar.

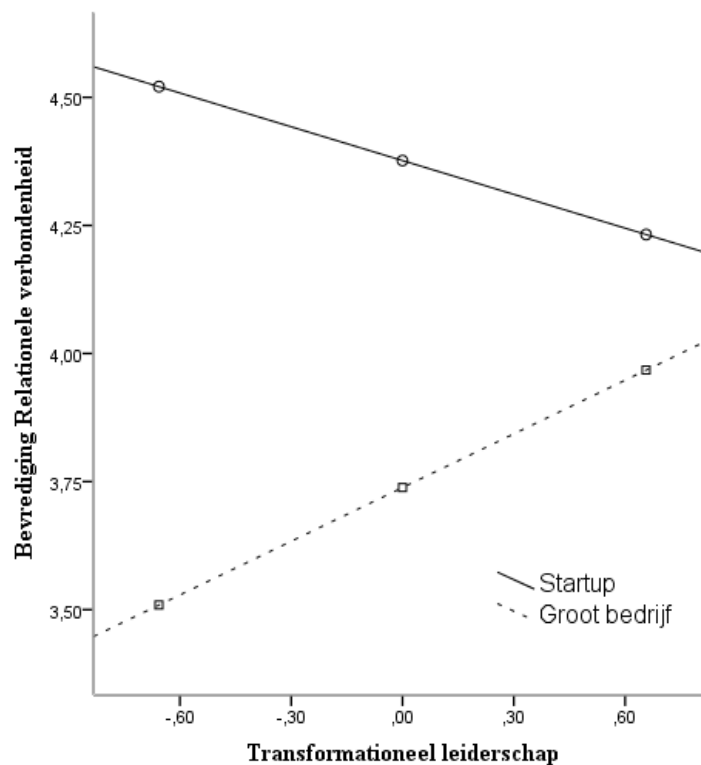
Daarnaast is er een hoofdeffect gevonden van bedrijfstype ($p < .001$), waarbij werknemers binnen startups een hogere mate van Bevrediging van Relationele Verbondenheid ervaren dan mensen binnen een groot bedrijf. Ook is er een positief hoofdeffect van transformationeel leiderschap op de Bevrediging van Relationele Verbondenheid: $p = .017$.

Tabel 3

*Moderatieanalyse van de voorspellers van bevrediging van relationele verbondenheid
(N = 105)*

	<i>b</i>	<i>SE B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	3.85 [3.76, 3.94]	.04	85.86	$p < .001^*$
Bedrijfstype	-.64 [-.82, -.46]	.09	-7.11	$p < .001^*$
Transformationeel leiderschap	.25 [.04, .45]	.10	2.42	$p = .017^*$
Bedrijfstype x transformationeel leiderschap	.57 [.20, .94]	.19	3.02	$p = .003^*$

*Noot. $R^2 = .31$. * $p \leq .05$*



*Figuur 4. Interactie-effect bedrijfstype * transformationeel leiderschap op Bevrediging van Relationele Verbondenheid.*

Hypothese 3.2 kan op basis van deze analyse deels worden aangenomen. Enerzijds is er bij werknemers van startups sprake van een negatieve invloed van transformationeel leiderschap op de Bevrediging van Relationele Verbondenheid; dit leidt tot een verwerping van de hypothese. Anderzijds heeft transformationeel leiderschap wel een positieve invloed op de Bevrediging van Relationele Verbondenheid bij werknemers van een groot bedrijf.

Transformationeel leiderschap, bedrijfstype en Bevrediging Competentie

In hypothese 3.3 werd de verwachting dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen het bedrijfstype en de Bevrediging van Competentie van de werknemer benoemd. Dit moderatie-effect van transformationeel leiderschap is getoetst door middel van een moderatieanalyse. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 4. Uit de moderatieanalyse bleek een significant interactie-effect van transformationeel leiderschap en bedrijfstype op de Bevrediging van Competentie: $p = .015$, zie Figuur 5. Hieruit valt af te leiden dat werknemers van startups minder Bevrediging van Competentie ervaren, naarmate de aanwezigheid van transformationeel leiderschap toeneemt.

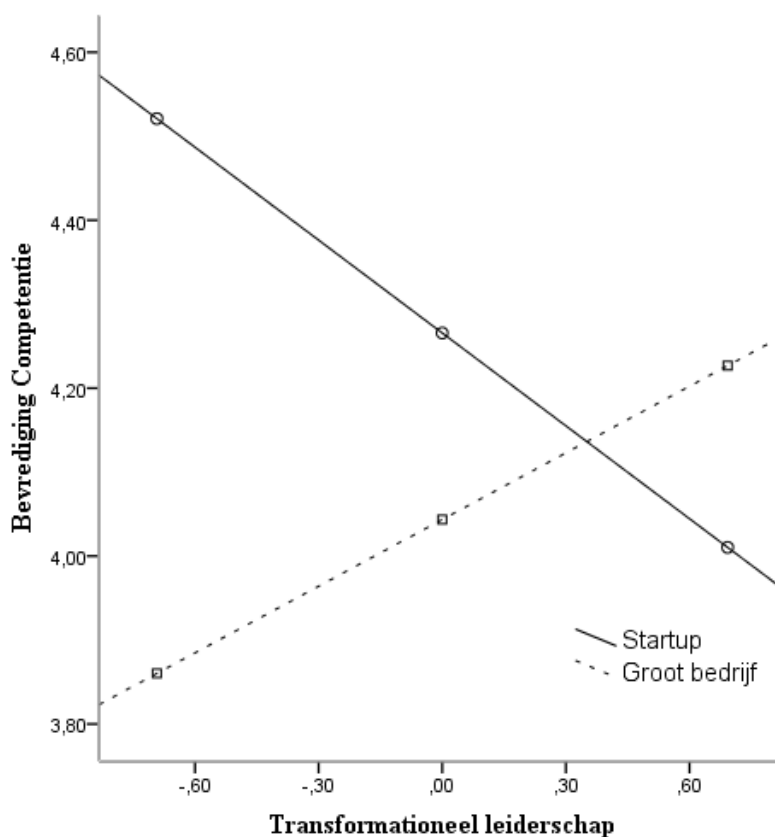
Er is een hoofdeffect van bedrijfstype ($p = .012$), hierbij ervaren werknemers binnen startups een hogere mate van Bevrediging van Relationele Verbondenheid dan mensen binnen een groot bedrijf. Er is geen hoofdeffect gevonden van transformationeel leiderschap op de Bevrediging van Competentie.

Tabel 4

Moderatieanalyse van de voorspellers van bevrediging van competentie (N = 109)

	<i>b</i>	<i>SE B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Constant	4.09 [4.00, 4.17]	.04	91.76	$p < .001^*$
Bedrijfstype	-.22 [-.39, -.05]	.09	-2.56	$p = .012^*$
Transformationeel leiderschap	.14 [-.07, .36]	.11	1.33	$p = .187$
Bedrijfstype x transformationeel leiderschap	.63 [.12, 1.14]	.26	2.47	$p = .015^*$

Noot. $R^2 = .12$, $*p \leq .05$



Figuur 5. Interactie-effect Bedrijfstype * Transformationeel leiderschap op Bevrediging van Competentie.

Ook hypothese 3.3 kan aan de hand van bovenstaand resultaat deels worden aangenomen. Er is een negatieve invloed van transformationeel leiderschap op de Bevrediging van Competentie bij werknemers van startups, terwijl het effect bij grote bedrijven tegenovergesteld werkt. Deze laatste bevinding is in overeenstemming met de gestelde hypothese.

Discussie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de zelfdeterminatietheorie (ZDT) om te kijken hoe individuen verschillen in motivatie binnen startups (innovatief, bedrijf bestaat niet langer dan 3 jaar) en grote, gevestigde bedrijven (meer dan 250 werknemers, bedrijf bestaat langer dan 10 jaar). De assumptie van de ZDT dat ieder individu in even grote mate verlangt naar de drie basisbehoeften (ARC) werd in twijfel getrokken. Dit wordt in deze studie onderzocht door te kijken naar eventuele verschillen in dit verlangen naar de basisbehoeften (ARC) tussen werknemers binnen startups en werknemers binnen grote bedrijven. Hierbij wordt verwacht dat dit verlangen hoger zal zijn voor de werknemers binnen startups.

Ten tweede is onderzocht of de bevrediging van autonomie, relationele verbondenheid en competentie hoger is voor werknemers binnen een startup dan voor werknemers binnen een groot bedrijf. Tot slot is er gekeken of transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen het bedrijfstype (startup/groot bedrijf) en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC).

De eerste hypothese beschreef in drie delen de verwachting dat het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en autonomie hoger is voor werknemers binnen startups, dan voor werknemers binnen een groot bedrijf. Na het uitvoeren van de analyse is een effect gevonden van bedrijfstype (startup/groot bedrijf) op het verlangen naar de drie basisbehoeften (ARC). In overeenstemming met hypothesen 1.1 en 1.2 bleek dat het verlangen naar autonomie en het verlangen naar relationele verbondenheid hoger is voor werknemers binnen startups, dan voor werknemers binnen grote bedrijven. Dit gaat tegen de theorie in van Deci en Ryan (2002) die stelt dat het verlangen naar de drie basisbehoeften (ARC) voor ieder individu hetzelfde is. Dit verschil is echter niet gebleken voor hypothese 1.3; het verlangen naar competentie. Deze bevinding zou kunnen voortkomen uit het feit dat de subschaal van de vragenlijst Verlangen naar Psychologische Basisbehoeften (VPB-S; Pama et al., 2016) voor het verlangen naar competentie een onvoldoende betrouwbaarheid heeft, wat kan leiden tot een minder betrouwbaar resultaat bij uitvoering van de analyse. Een verklaring voor deze lage betrouwbaarheid zou kunnen zijn dat de vragenlijst de inhoud van het concept competentie niet goed dekt. Hier zal later verder op ingegaan worden.

De drie delen van de tweede hypothese beschreven de verwachting dat werknemers binnen startups een hogere mate van bevrediging van de basisbehoeften (ARC) hebben, dan werknemers binnen grote bedrijven. In lijn met de verwachtingen van hypothesen 2.1 en 2.2 is gebleken dat de mate van bevrediging van autonomie en relationele verbondenheid hoger is voor werknemers binnen startups, dan voor werknemers binnen grote bedrijven. Ook hier is echter gebleken dat, in tegenstelling tot de verwachting van hypothese 2.3, dit effect niet aanwezig is voor competentie. Dit resultaat kan wederom beïnvloed zijn door een lage betrouwbaarheid van de subschaal competentie in de Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS; Deci & Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2010). Ook deze lage betrouwbaarheid zou veroorzaakt kunnen zijn door een onrepresentatieve subschaal voor competentie.

Een alternatieve verklaring voor het feit dat bevrediging van competentie geen effecten zijn gevonden op bedrijfstype, is de bevinding dat de bevrediging van competentie in de itemcorrelatiematrix niet samenhangt met leeftijd, in tegenstelling tot de bevrediging van

autonomie en relationele verbondenheid. Uit de regressieanalyse van de demografische gegevens op de bevrediging van de basisbehoeften (ARC) is gebleken dat leeftijd hierin een voorspeller is. Door het grote verschil in de gemiddelde leeftijd van werknemers binnen startups en werknemers binnen grote bedrijven, is het mogelijk dat een groot deel van de gevonden resultaten veroorzaakt wordt door dit verschil in leeftijd.

De derde hypothese beschreef in drie delen dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van de basisbehoeften (ARC). In tegenstelling tot de verwachting van hypothese 3.1, is er geen effect van transformationeel leiderschap op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van autonomie gevonden. Transformationeel leiderschap heeft wel een positief hoofdeffect op de bevrediging van autonomie, wat overeenkomt met de theorie van Bono en Judge (2003), die stellen dat een hoge mate van transformationeel leiderschap leidt tot een hoge mate van de bevrediging van autonomie. Naar aanleiding van de uitkomsten van de analyses is daarnaast gebleken dat, deels in overeenstemming met hypothese 3.2, transformationeel leiderschap daadwerkelijk een positief effect heeft op de relatie tussen bedrijfstype en de bevrediging van relationele verbondenheid: de mate van bevrediging van relationele verbondenheid wordt hoger naarmate de aanwezigheid van transformationeel leiderschap groter wordt. Dit geldt echter alleen voor werknemers binnen grote bedrijven. Voor werknemers binnen startups geldt dat de mate van bevrediging van relationele verbondenheid kleiner wordt, naarmate de aanwezigheid van transformationeel leiderschap groter wordt. Daarnaast is aangetoond dat, deels in lijn met de verwachting van hypothese 3.3, transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de relatie tussen bedrijfstype en de bevrediging van competentie, maar ook alleen in het geval van werknemers binnen grote bedrijven. Uit de resultaten van deze analyse valt af te leiden dat werknemers van startups minder bevrediging van competentie ervaren, naarmate de aanwezigheid van transformationeel leiderschap toeneemt.

De gevonden invloeden van transformationeel leiderschap op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van competentie moet met enige voorzichtigheid bekeken worden, aangezien de subschaal competentie onvoldoende betrouwbaar is gebleken en in de voorgaande hypothesen geen effecten aan heeft getoond.

Een verklaring voor de negatieve invloed van transformationeel leiderschap op de relatie tussen startups en de bevrediging van competentie zou kunnen zijn, dat werknemers binnen startups beter gestimuleerd worden zonder enige vorm van leiderschap. Het is opvallend dat de onderzoeksresultaten voor startups niet overeenkomen met wat de bestaande literatuur beschrijft. Echter is de gebruikte literatuur niet specifiek toegespitst op intrinsieke

motivatie en transformationeel leiderschap binnen startups. Deze resultaten kunnen aanleiding zijn voor meer gericht onderzoek naar startups.

Dit onderzoek kent een aantal noemenswaardige sterke punten. Ten eerste is er al wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de invloed van transformationeel leiderschap op de bevrediging van autonomie, relationele verbondenheid en competentie (Bono & Judge, 2003), maar nog niet naar het versterkende effect van transformationeel leiderschap op de relatie tussen het bedrijfstype en de bevrediging van autonomie, relationele verbondenheid en competentie. Daarom heeft het feit dat er een positieve invloed van transformationeel leiderschap op de relatie tussen grote bedrijven en bevrediging van relationele verbondenheid en competentie gevonden is een toegevoegde waarde.

Ook is de steekproef uit het onderzoek heterogeen. Doordat startups vaak bestaan uit slechts een klein aantal medewerkers, was het noodzakelijk om veel verschillende startups op te nemen in het onderzoek. Ook zijn de werknemers van meerdere grote bedrijven benaderd. Dit heeft als gevolg dat de resultaten van het onderzoek beter te generaliseren zijn naar bedrijven in het algemeen.

Daarnaast is het aantal startups de afgelopen jaren gegroeid en wordt het indirecte economische belang van startups steeds groter (Stegeman & Giesbergen, 2016). Zoals eerder genoemd, is dit onderzoek onderscheidend in het opnemen van startups. Uit de resultaten is gebleken dat de verwachtingen vanuit de theorie vaak niet toepasbaar zijn op startups, in tegenstelling tot grote bedrijven. Dit is één van de redenen waarom meer onderzoek naar startups cruciaal is.

Er kunnen echter ook een aantal kanttekeningen geplaatst worden bij het onderzoek. Ten eerste is er bij het verkrijgen van respondenten voor dit onderzoek gebruikt gemaakt van snowballsampling. Deze manier van werving van respondenten is niet willekeurig, wat kan leiden tot een verminderde generaliseerbaarheid naar de populatie. Daarnaast heeft snowballsampling als gevolg dat er minder controle is over de selectie van de respondenten en de omstandigheden waaronder de vragenlijst is ingevuld. Hierdoor zijn er bijvoorbeeld gegevens verkregen van mensen die werkzaam zijn bij een Midden- en Klein Bedrijf (MKB) en is de data behorend bij deze respondenten achteraf verwijderd uit de dataset. Snowballsampling is een methode die gebruikt wordt wanneer de gezochte populatie moeilijk te vinden is. Dit was binnen dit onderzoek met name het geval bij startups.

Ten tweede is de vragenlijst Verlangen naar Psychologische Basisbehoeften (VPB-S; Pama et al., 2016) niet gevalideerd door middel van wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor kan er niet volledig vanuit gegaan worden dat de test betrouwbaar is en het daadwerkelijk

meet wat het beoogt te meten. Daarnaast is de VPB-S afgeleid van de Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS; Deci & Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2010), maar niet geheel parallel aan deze test. De manier van antwoord geven op de vragen is anders, wat een vertekening in resultaten kan veroorzaken.

Bij het afnemen van de vragenlijsten bij werknemers binnen startups is gebleken dat, omdat een startup vaak een laag aantal medewerkers heeft, er geen sprake van een leidinggevende is. Hierdoor heeft een klein deel van de respondenten de vragenlijst over leiderschap niet in kunnen vullen. Dit kan een vertekend beeld geven van de resultaten van de drie delen van de derde hypothese.

Een ander kritiekpunt is dat de steekproefgrootte van het gehele onderzoek vrij klein is. De COTAN (Evers et al., 2010) hanteert een aantal richtlijnen voor de beoordeling van de grootte van steekproeven. Hierbij worden geen criteria gegeven voor onderzoek op groepsniveau, maar voor minder belangrijke beslissingen op individueel niveau wordt een steekproefgrootte van $N < 200$ als onvoldoende beschouwd.

Daarnaast was het aandeel van werknemers uit startups binnen de steekproef beperkt. De oorzaak hiervan lag onder andere in het feit dat werknemers van startups minder bereid waren tot medewerking aan het onderzoek dan werknemers van een groot bedrijf. Daarnaast bleek het niet eenvoudig om via snowballsampling in contact te komen met voldoende startupmedewerkers.

Praktische implicaties

Dit onderzoek heeft aangetoond dat, in tegenstelling tot de theorie van Deci en Ryan (2002), het verlangen naar de basisbehoeften autonomie en relationele verbondenheid niet voor elk individu gelijk is. Omdat de vragenlijst die gebruikt is voor het meten van het verlangen van de basisbehoeften (ARC) nog niet wetenschappelijk gevalideerd is, moet deze uitkomst wel met enige voorzichtigheid behandeld worden. Het geeft echter wel reden om nog eens kritisch naar de oorspronkelijke theorie van Deci en Ryan (2002) te kijken.

De resultaten van het onderzoek naar de verschillen in bevrediging van de basisbehoeften (ARC) van werknemers in startups en grote bedrijven lijkt een indicatie te geven van een verschil in intrinsieke motivatie. Met behulp van deze kennis kan hier in de praktijk op ingespeeld worden.

De onverwachte resultaten van de invloed van transformationeel leiderschap in startups vormen een interessant startpunt voor nader onderzoek. Blijkbaar is de bestaande theorie over leiderschap in het bedrijfsleven niet toepasbaar op werknemers binnen startups.

Voor startups waar sprake is van enige vorm van leiderschap is dit een ontwikkeling die zeker meegenomen moet worden en verder onderzocht moet worden.

Vervolgonderzoek

Onderzoek met betrekking tot het verlangen naar de basisbehoeften (ARC) zou in het vervolg versterkt kunnen worden door de vragenlijst Verlangen naar Psychologische Basisbehoeften (VPB-S) te valideren. Het is van belang dat daadwerkelijk de concepten van het verlangen naar autonomie, relationele verbondenheid en competentie wordt gemeten.

De bevindingen uit dit onderzoek zouden in de toekomst in verband kunnen worden gebracht met het concept 'werkprestatie'. Uit onderzoek is gebleken dat intrinsieke motivatie leidt tot een verbeterde werkprestatie (Lawyer & Hall, 1970; Grant, 2008). Er kan onderzoek gedaan worden of ook de werkprestatie in startups hoger is dan in grote bedrijven. Deze verwachting komt voort uit de resultaten van het huidige onderzoek, waaruit is gebleken dat de bevrediging van de basisbehoeften (ARC) hoger is voor werknemers binnen startups dan voor werknemers binnen grote bedrijven.

In dit onderzoek is gevonden dat startups hoger scoren op de bevrediging en het verlangen naar de psychologische basisbehoeften (ARC). Gezien de omvang van dit onderzoek was het niet mogelijk verder onderzoek te doen naar de onderliggende factoren die verantwoordelijk zijn voor de gevonden resultaten. Wat wel uit dit onderzoek is gebleken, is het feit dat leeftijd een voorspeller is voor een hogere bevrediging van de basisbehoeften autonomie en relationele verbondenheid. Vervolgonderzoeken zouden zich kunnen richten op de vraag waarom, en welke componenten ten grondslag liggen aan het gegeven dat werknemers in startups hoger scoren op de bevrediging en het verlangen naar de basisbehoeften (ARC) dan werknemers binnen grote bedrijven. Wanneer deze componenten onderzocht zijn, kunnen grote bedrijven deze eigenschappen implementeren en er wellicht voor zorgen dat hun werknemers een hogere bevrediging van de basisbehoeften (ARC) zullen laten zien.

Opvallend gegeven in dit onderzoek is het feit dat wanneer transformationeel leiderschap in meerdere mate aanwezig is binnen startups, de bevrediging van competentie en de bevrediging van relationele verbondenheid afneemt. Dit impliceert dat transformationeel leiderschap voor deze componenten van de basisbehoeften een negatieve invloed heeft. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is het achterhalen van de onderliggende oorzaak hiervan. Het is in deze context wellicht interessant om te concentreren op andere leiderschapstijlen

zoals transactioneel of non-transactioneel (laissez-fair) leiderschap. Dit zou kunnen leiden tot een advies richting startups, zodat zij de meest efficiënte leiderschapsstijl kunnen toepassen.

Conclusie

Dit onderzoek heeft ten eerste het deel van de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2002) over het verlangen naar de drie basisbehoeften (ARC) in twijfel getrokken en lijkt resultaten opgeleverd te hebben die deze theorie weerleggen. Daarnaast is er een verschil gevonden in de bevrediging van autonomie en relationele verbondenheid van werknemers binnen startups en grote bedrijven, die vervolgens met enige behoedzaamheid doorgetrokken kunnen worden naar intrinsieke motivatie. Het meest opvallende en misschien wel belangrijkste resultaat van dit onderzoek is de invloed van transformationeel leiderschap op de relatie tussen werknemers binnen startups en de bevrediging van relationele verbondenheid en competentie. Tegen de verwachtingen in lijkt transformationeel leiderschap een negatieve invloed te hebben op de bevrediging van deze basisbehoeften bij startup medewerkers. In het geval van werknemers binnen grote bedrijven heeft transformationeel leiderschap juist een positieve invloed op de bevrediging van de basisbehoeften (ARC). Blijkbaar heeft transformationeel leiderschap niet hetzelfde effect in beide bedrijfstypen. Dit is belangrijke kennis om mee te nemen naar de praktijk en geeft reden voor meer onderzoek op dit gebied, zodat ook leidinggevendenden binnen startups hun werknemers optimaal kunnen motiveren op de werkvloer.

Referenties

- Aelen, P. (2015). Startup. Geraadpleegd op 2 november, 2016, van <https://www.ensie.nl/paul-aelen/startup>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261-295.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, *46*(5), 554-571.
- Bruns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cole, M. S., Bedeian, A.G., & Feild, H. S. (2006). The Measurement Equivalence of Web-Based and Paper-and-Pencil Measures of Transformational Leadership: A Multinational Test. *Organizational Research Methods*, *9*, 339-368.
- De Ondernemer. (2016). Recordaantal ondernemingen in Nederland. Geraadpleegd op 20 januari, 2017, van <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/44392/recordaantal-ondernemingen-in-nederland-1>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 319-338.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, *70*(1), 19-34.
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2010). COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests. Geraadpleegd op 9 december, 2016, van <https://www.psynip.nl/wp-content/uploads/2016/07/COTAN-Beoordelingssysteem-2010.pdf>

- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology, 93*(1), 48.
- Harley, B. (1999). The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment and Society, 13*(1), 41-66.
- Hayes, A. F. (2012). An analytical primer and computational tool for observed variable moderation, mediation, and conditional process modeling. Manuscript submitted for publication.
- Huis van de Nederlandse Provincies. (2004). Geraadpleegd op 2 november, 2017, van http://www.nl-prov.eu/nl-prov/news.nsf/_/C8EC8DF5263F084AC1256F6D0038790E
- Intermediair. (2014). Werken bij een start-up: 8 cruciale eigenschappen. Geraadpleegd op 2 november, 2016, van http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/competenties/werken-bij-een-start-8-cruciale-eigenschappen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Islam, R., & Zaki Hj. Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management, 18*(4), 344-362.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755-768.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology, 23*(4), 364-394.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology, 54*(4), 305.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 143-160.
- Maertens, A. (2014). Wat is een startup en wat is het niet? Geraadpleegd op 2 november, 2016, van <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/wat-is-een-startup-en-wat-is-het-niet>
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B – Journal Of Engineering Manufacture, 220*, 941-949.

- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ondernemersplein. (2016). Geraadpleegd op 2 november, 2016, van <http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/innovatie-en-productontwikkeling/uw-product-of-dienst-op-de-markt-zetten/info-en-advies/startups/>
- Pama, M., Blum, L., & Klerks, T. (2016). *Zelfdeterminatietheorie en Zelfgedetermineerde Motivatie: de interactie tussen de Ervaren Psychologische Basisbehoeften en het Verlangen naar Psychologische Basisbehoeften* (Bacheloronderzoek).
- Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M., & Judge, T. (2003). Applying Self Determination Theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D.T. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-287.
- Stegeman, H., & Giesbergen, B. (2016). Meer startende sterren: het toenemende belang van startups in Nederland. Geraadpleegd op 10 januari, 2017, van <https://economie.rabobank.com/publicaties/2016/mei/meer-startende-sterren-het-toenemende-belang-van-startups-in-nederland/>
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Tiggelaar, B. (2016). Start-up of saaie mkb'er? Geraadpleegd op 2 november, 2016, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/01/16/start-up-of-saaie-mkber-1577284-a512852>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic And Intrinsic Motivation Scale: Its Value For Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioral Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice*, 3, 63-88. Nottingham: Nottingham University Press.

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer, *Gedrag & Organisatie*, 4, 316-335.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924.

APPENDIX 1

1.1 Informed consent

Beste deelnemer,

Wij zijn studenten van de Universiteit Utrecht en voor ons Bacheloronderzoek vragen wij uw medewerking door het invullen van onderstaande vragenlijst.

De vragenlijst bestaat uit het invullen van een aantal demografische gegevens en 58 stellingen die met behulp van een schaalscore beantwoord kunnen worden. De vragen dienen naar eigen mening beantwoord te worden. Door middel van uw antwoorden hopen wij een inzicht te krijgen in uw motivatie op de werkvloer en de rol die leiderschap hierbij speelt. Het onderzoek zal maximaal 10 minuten in beslag nemen.

Uw gegevens zullen alleen voor studiedoeleinden gebruikt worden. U blijft volkomen anoniem en uw gegevens zullen niet aan derden verstrekt worden. Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en u heeft ten alle tijden de mogelijkheid uw deelname te stoppen. We willen u vragen om hierbij toestemming te geven voor uw deelname aan het onderzoek. Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Ivo Stronks, Koen Soomers en Idske Werkman

1.2. 'Demografische gegevens':

1. Wat is uw geslacht?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Het bedrijf waar ik werkzaam ben, bestaat...
4. Het bedrijf waar ik werkzaam ben, wordt gedefinieerd als...
5. Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige bedrijf?
6. Hoeveel uur per week bent u werkzaam binnen uw bedrijf?
7. In welke salarisschaal valt u?

1.3. 'Verlangen naar de Psychologische basisbehoeften' (VPB-S).

Vul op de puntjes het antwoord in dat het meest op u van toepassing is. (1 = Niet belangrijk, 2 = Enigszins belangrijk, 3 = Tamelijk belangrijk, 4 = Heel belangrijk).

1. Ik vind het ... dat ik veel input kan leveren op de manier hoe mijn werk gedaan wordt.
2. Ik vind het ... om de collega's waarmee ik werk aardig te vinden.
3. Ik vind het ... om me competent te voelen in mijn werk.
4. Ik vind het ... dat mensen mij op het werk vertellen dat ik goed ben in wat ik doe.
5. Ik vind het ... om niet onder druk gezet te worden op het werk.
6. Ik vind het ... dat ik kan opschieten met mensen op mijn werk.
7. Ik vind het ... om mijzelf terug te kunnen trekken op het werk*.
8. Ik vind het ... om de vrijheid te hebben mijn ideeën en meningen te uiten in mijn werk.
9. Ik vind het ... om de mensen waarmee ik werk als vrienden te beschouwen.
10. Ik vind het ... om in staat te zijn om interessante nieuwe vaardigheden te leren op mijn werk.
11. Ik vind het ... dat mij gezegd wordt wat ik moet doen op mijn werk*.
12. Ik vind het ... om de meeste dagen het gevoel te hebben dat ik iets bereikt heb op mijn werk.
13. Ik vind het ... dat er rekening gehouden wordt met mijn gevoelens op het werk.

14. Ik vind het ... om op mijn werk de kans te krijgen te laten zien hoe vaardig ik ben.
15. Ik vind het ... dat mensen op het werk om mij geven.
16. Ik vind het ... dat er veel mensen op het werk zijn waarmee ik een intensieve relatie heb.
17. Ik vind het ... dat ik het gevoel heb dat ik mijzelf kan zijn op het werk.
18. Ik vind het ... dat de mensen waarmee ik werk mij mogen.
19. Ik vind het ... dat wanneer ik bezig ben, ik vaak het gevoel heb bekwaam te zijn.
20. Ik vind het ... de kans te hebben om voor mezelf te beslissen hoe om te gaan met mijn werk.
21. Ik vind het ... dat mensen op mijn werk vriendelijk zijn.

*Gehercodeerd.

1.4. 'Bevrediging van de Psychologische basisbehoeften' (W-BNS)

Kruis per stelling aan, welk antwoord op u van toepassing is. Denk niet te lang na over de antwoorden, want het gaat om uw eerste indruk. Als u twijfelt, kies het antwoord dat het best aansluit bij uw gedachten.

(1 = Helemaal niet waar, 2 = Een beetje waar, 3 = Neutraal, 4 = Bijna helemaal waar, 5 = Altijd waar)

1. Ik heb het gevoel dat ik veel input kan leveren op de manier hoe mijn werk gedaan wordt.
 2. Ik vindt de collega's waarmee ik werk aardig.
 3. Ik voel me niet erg competent in mijn werk*.
-
1. Op het werk vertellen mij mensen dat ik goed ben in dat wat ik doe.
 1. Ik voel me onder druk gezet op het werk*.
 1. Ik kan opschieten met mensen op mijn werk.
 1. Ik ben aardig in mijzelf teruggetrokken op het werk*.
 1. Ik heb de vrijheid om mijn ideeën en meningen te uiten in mijn werk.
 1. Ik beschouw de mensen waarmee ik werk als mijn vrienden.
 1. Ik ben in staat geweest om interessante nieuwe vaardigheden te leren op mijn werk.
 1. Als ik aan het werk ben, moet ik dat doen wat mij gezegd wordt*.
 1. De meeste dagen heb ik het gevoel iets bereikt te hebben op het werk.
 1. Met mijn gevoelens wordt rekening gehouden op het werk.
 1. Op mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien hoe vaardig ik ben*.
 1. Mensen op het werk geven om me.
 1. Er zijn niet veel mensen op het werk waarbij ik een intensieve relatie mee heb*.
 1. Ik heb het gevoel dat ik mijzelf kan zijn op het werk.
 1. Het lijkt erop dat de mensen waarmee ik werk mij niet echt mogen*.
 1. Als ik bezig ben heb ik vaak het gevoel niet erg bekwaam te zijn*.
 20. Er is niet veel kans voor mij om voor mezelf te beslissen hoe om te gaan met mijn werk*.
 21. De mensen op mijn werk zijn vriendelijk.

*Gehercodeerd.

1.5. 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ)

1. Mijn leidinggevende zoekt verschillende perspectieven bij het oplossen van problemen.

2. Mijn leidinggevende brengt anderen ertoe problemen vanuit verschillende standpunten te zien.
3. Mijn leidinggevende suggereert nieuwe methoden om een opdracht te volbrengen.
4. Mijn leidinggevende onderzoekt belangrijke aannames opnieuw om te zien of ze nog wel juist zijn.
5. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen trots zijn om met hem/haar geassocieerd te worden.
6. Mijn leidinggevende schuift eigenbelang opzij in het belang van de groep.
7. Mijn leidinggevende handelt op een manier die respect voor hem/haar doet groeien bij anderen.
8. Mijn leidinggevende straalt kracht en vertrouwen uit.
9. Mijn leidinggevende treedt op als leraar en coach.
10. Mijn leidinggevende behandelt anderen als individuen in plaats van een lid van de groep.
11. Mijn leidinggevende beschouwt individuen als mensen met verschillende behoeften, mogelijkheden en verwachtingen.
12. Mijn leidinggevende helpt anderen om hun sterke kanten te ontwikkelen
13. Mijn leidinggevende spreekt optimistisch over de toekomst.
14. Mijn leidinggevende spreekt enthousiast over dingen die verwezenlijkt moeten worden.
15. Mijn leidinggevende draagt een meeslepende toekomstvisie uit.
16. Mijn leidinggevende laat zien dat hij/zij erop vertrouwt dat doelen behaald zullen worden.

APPENDIX 2

Syntax

Uitsluiten van MKB

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RECODE Hetbedrijfwaarikwerkzaamwordtgedefinieerdals ('Startup'=1) ('Midden- en  
Kleinbedrijf '+  
    '(minder dan 250 medewerkers)'=0) ('Groot bedrijf (meer dan 250 medewerkers)'=2).  
EXECUTE.
```

```
USE ALL.
```

```
COMPUTE filter_$=(Hetbedrijfwaarikwerkzaamwordtgedefinieerdals > 0).  
VARIABLE LABELS filter_$ 'Hetbedrijfwaarikwerkzaamwordtgedefinieerdals > 0  
(FILTER)'.  
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
FORMATS filter_$ (f1.0).  
FILTER BY filter_$.  
EXECUTE.
```

Omscoren Verlangen

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
RECODE @7.Ikvindhet...ommijzelfterugtekunnentrekkenophetwerk  
    @11.Ikvindhet...datmijgezegdwordtwatikmoetdoenopmijnwerk (1=4) (2=3) (3=2)  
(4=1).  
EXECUTE.
```

Omscoren Bevrediging

```
RECODE @11.Alsikaanhetwerkbenmoetikdatdoenwatmijgezegdwordt  
    @20.Erisnietveelkansvoormijomvoormezelftebeslissenhoeomtegaanmet  
@5.Ikvoelmeonderdrukgezetophetwerk  
    @7.Ikbenteruggetrokkenophetwerk @3.Ikvoelmenietergcompetentinijnwerk  
    @14.Opmijnwerkkrijgiknietveelkansomtelatenzienhoevaardigikben  
    @19.Alsikbezigbenhebikvaakhetgevoelnietergbekwaamtezijn  
    @16.Erzijnnietveelmensenophetwerkwaarmeeikeenintensieverelatiehe  
    @18.Hetlijkeropdatdemensenwaarmeeikwerkmijnietecht mogen (5=1) (4=2) (2=4)  
(1=5).  
EXECUTE.
```

Comput variable subschaal Autonomie Verlangen

```
COMPUTE AutVerl2=(@1.Ikvindhetdatikveelininputkanleverenopdemanierhoemijnwerkgeda  
+  
    @8.Ikvindhetomdevrijheidtehebbenmijnideeënenmeningenteuiteni +  
    @20.Ikvindhetdekanstehebbenomvoormezelftebeslissenhoeomtegaan) / 3.  
EXECUTE.
```

Comput Variabele subschaal Verbondenheid Verlangen

```
COMPUTE VerbVer2=(@2.Ikvindhetomdecollegaswaarmeeikwerkaardigte vinden +  
    @6.Ikvindhetdatikkanopschietenmetmensenopmijnwerk +  
    @9.Ikvindhetomdemensenwaarmeeikwerkalsvriendentebeschouwen +  
    @15.Ikvindhetdatmensenophetwerkommijgeven +  
    @16.Ikvindhetdaterveelmensenophetwerkzijnwaarmeeikeenintensie +
```

@18.Ik vind het dat de mensen waarmee ik werk mij mogen +
@21.Ik vind het dat mensen op mijn werk vriendelijk zijn)
/7.
EXECUTE.

Comput Variabele subschaal Competentie Verlangen

COMPUTE CompVerl=(@3.Ik vind het om me competent te voelen in mijn werk +
@4.Ik vind het dat mensen mij op het werk vertellen dat ik goed ben in wat ik +
@10.Ik vind het om in staat te zijn om interessante nieuwe vaardigheden te +
@12.Ik vind het om de meeste dagen het gevoel te hebben dat ik iets bereikt +
@14.Ik vind het om op mijn werk de kans te krijgen om te laten zien hoe vaardig +
@19.Ik vind het dat wanneer ik bezig ben ik vaak het gevoel heb bekwaam te zijn) / 6.
EXECUTE.

Comput Variable subschaal Autonomie Bevrediging

COMPUTE
AutBevr=(@1.Ik heb het gevoel dat ik veel input kan leveren op de manier hoe mijn werk ge +
@5.Ik voel me onder druk gezet op het werk +
@8.Ik heb de vrijheid om mijn ideeën en meningen te uiten in mijn werk +
@11.Als ik aan het werk ben moet ik dat doen wat mij gezegd wordt +
@13.Met mijn gevoelens wordt rekening gehouden op het werk +
@17.Ik heb het gevoel dat ik mijzelf kan zijn op het werk
+ @20.Eris niet veel kans voor mij om voor mezelf te beslissen hoe om te gaan met) / 7.
EXECUTE.

Comput Variable subschaal Verbondenheid Bevrediging

COMPUTE VerbBevr=(@2.Ik vind de collega's waarmee ik werk aardig +
@6.Ik kan opschieten met mensen op mijn werk
+ @7.Ik ben eruggetrokken op het werk +
@9.Ik beschouw de mensen waarmee ik werk als mijn vrienden +
@15.Mensen op het werk geven om me +
@16.Er zijn niet veel mensen op het werk waarmee ik een intensieve relatie heb +
@18.Het lijkt erop dat de mensen waarmee ik werk mij niet echt mogen +
@21.De mensen op mijn werk zijn vriendelijk) /
8.
EXECUTE.

Comput Variable subschaal Competentie Bevrediging

COMPUTE ComBevr=(@3.Ik voel me niet erg competent in mijn werk +
@4.Op het werk vertellen mijn mensen dat ik goed ben in dat wat ik doe +
@10.Ik ben in staat geweest om interessante nieuwe vaardigheden te leren op +
@12.De meeste dagen heb ik het gevoel iets bereikt te hebben op het werk +
@14.Op mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien hoe vaardig ik ben +
@19.Als ik bezig ben heb ik vaak het gevoel niet erg bekwaam te zijn) / 6.
EXECUTE.

Comput variable Transformationeel Leiderschap Totaal

COMPUTE LeidTot=(@1.Mijn leidinggevende zoekt verschillende perspectieven bij het oplossen +
@2.Mijn leidinggevende brengt anderen er toe problemen vanuit verschillende +
@3.Mijn leidinggevende suggereert nieuwe methoden om een opdracht te volbrengen +
@4.Mijn leidinggevende onderzoekt belangrijke aanpakken om nieuwe problemen op te lossen +

@5.Mijnleidinggevendezorgtervoordatanderentrotszijnommethemhaarg +
 @6.Mijnleidinggevendeschuifteigenbelangopzijnhetbelangvandegroe +
 @7.Mijnleidinggevendehandeltopenmanierdierespectvoorhemhaardoet +
 @8.Mijnleidinggevendestraaltkrachtenvertrouwen uit +
 @9.Mijnleidinggevendetreedtopalsleraarencoach +
 @10.Mijnleidinggevendebehandeltanderenalshindividueeninplaatsvanee +
 @11.Mijnleidinggevendebeschouwtindividueenalsmensenmetverschillen +
 @12.Mijnleidinggevendehelptanderenomhunsterkekantenteontwikkelen +
 @13.Mijnleidinggevendespreektoptimistischoverdetoekomst +
 @14.Mijnleidinggevendespreektenthusiastoverdingendieverwezenlij +
 @15.Mijnleidinggevendedraagteenmeeslependetoekomstvisieuit +
 @16.Mijnleidinggevendelaatzienathijzijeropvertrouwtatdoelenbeh) / 16.
 EXECUTE.

Comput Variable Bevrediging Totaal

COMPUTE

BevrTot=(@1.Ikhebhethetgevoeldatikveelinputkanleverenopdemanierhoemijnwerkge +
 @2.Ikvindtdecollegaswaarmeeikwerkaardig +
 @3.Ikvoelmenietergcompetentinmijnwerk +
 @4.Ophetwerkvertellenmijmensendatikgoedbenindatwatikdoe +
 @5.Ikvoelmeonderdrukgezetophetwerk +
 @6.Ikkanopschietenmetmensenopmijnwerk + @7.Ikbenteruggetrokkenophetwerk +
 @8.Ikhebdevrijheidommijndeënenmeningenteuiteminmijnwerk +
 @9.Ikbeschouwdemensenwaarmeeikwerkalsmijnvrienden +
 @10.Ikbeninstaatgeweestominteressantenieuwevaardighedentelerenop +
 @11.Alsikaanhetwerkbenmoetikdatdoenwatmijgezegdwordt +
 @12.Demeestedagenhebikhetgevoelietsbereikttehebbenophetwerk +
 @13.Metmijngevoelenswordtrekeninggehoudenophetwerk +
 @14.Opmijnwerkkrijgiknietveelkansomtelatenzienhoevaardigikben +
 @15.Mensenophetwerkgevenomme +
 @16.Erzijnnietveelmensenophetwerkwaarmeeikeenintensieverelatiehe +
 @17.Ikhebhethetgevoeldatikmijzelfkanzijnophetwerk +
 @18.Hetlijkeropdatdemensenwaarmeeikwerkijnietecht mogen +
 @19.Alsikbezigbenhebikvaakhetgevoelnietergbekwaamtezijn +
 @20.Erisnietveelkansvoormijomvoormezelftebeslissenhoeomtegaanmet +
 @21.Demensenopmijnwerkzijnvriendelijk) / 21.
 EXECUTE.

Item Correlatie Verlangen Totaal

RELIABILITY

/VARIABLES=@1.Ikvindhetdatikveelinputkanleverenopdemanierhoemijnwerkgeda
 @2.Ikvindhetomdecollegaswaarmeeikwerkaardigte vinden
 @3.Ikvindhetommecompetenttevoeleninmijnwerk
 @4.Ikvindhetdatmensenmijophetwerkvertellendatikgoedbeninwatik
 @5.Ikvindhetomnietonderdrukgezettewordenophetwerk
 @6.Ikvindhetdatikkanopschietenmetmensenopmijnwerk
 @7.Ikvindhetommijzelfterugtekunnentrekkenophetwerk
 @8.Ikvindhetomdevrijheidtehebbenmijndeënenmeningenteuitemini
 @9.Ikvindhetomdemensenwaarmeeikwerkalsvriendentebeschouwen
 @10.Ikvindhetominstaattezijnominteressantenieuwevaardighedent
 @11.Ikvindhetdatmijgezegdwordtwatikmoetdoenopmijnwerk

- @ 12. Ik vind het om de meestedagen het gevoel te hebben dat ik iets bereikt
- @ 13. Ik vind het dat er rekening gehouden wordt met mijn gevoelens op het w
- @ 14. Ik vind het om op mijn werk de kans te krijgen te laten zien hoe vaardig
- @ 15. Ik vind het dat mensen op het werk mij geven
- @ 16. Ik vind het dat er veel mensen op het werk zijn waarmee ik een intensie
- @ 17. Ik vind het dat ik het gevoel heb dat ik mijzelf kan zijn op het werk
- @ 18. Ik vind het dat de mensen waarmee ik werk mij mogen
- @ 19. Ik vind het dat wanneer ik bezig ben ik vaak het gevoel heb bekwaam te z
- @ 20. Ik vind het de kans te hebben om voor mezelf te beslissen hoe om te gaan
- @ 21. Ik vind het dat mensen op mijn werk vriendelijk zijn

/SCALE('Correlatie Verlangen') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
 /SUMMARY=TOTAL COV CORR.

Item Correlatie Bevrediging Totaal

RELIABILITY

- /VARIABLES=@ 1. Ik heb het gevoel dat ik veel input kan leveren op de manier hoe mijn werk ge
- @ 2. Ik vind de collega's waarmee ik werk aardig
 - @ 3. Ik voel me niet erg competent in mijn werk
 - @ 4. Op het werk vertellen mijn mensen dat ik goed ben in dat wat ik doe
 - @ 5. Ik voel me onder druk gezet op het werk
 - @ 6. Ik kan opschieten met mensen op mijn werk @ 7. Ik ben eruggetrokken op het werk
 - @ 8. Ik heb de vrijheid om mijn ideeën en meningen te uiten in mijn werk
 - @ 9. Ik beschouw de mensen waarmee ik werk als mijn vrienden
 - @ 10. Ik ben in staat geweest om interessante nieuwe vaardigheden te leren op
 - @ 11. Als ik aan het werk ben moet ik dat doen wat mij gezegd wordt
 - @ 12. De meestedagen heb ik het gevoel iets bereikt te hebben op het werk
 - @ 13. Met mijn gevoelens wordt rekening gehouden op het werk
 - @ 14. Op mijn werk krijg ik niet veel kans om te laten zien hoe vaardig ik ben
 - @ 15. Mensen op het werk geven om me
 - @ 16. Er zijn niet veel mensen op het werk waarmee ik een intensieve relatie heb
 - @ 17. Ik heb het gevoel dat ik mijzelf kan zijn op het werk
 - @ 18. Het lijkt erop dat de mensen waarmee ik werk mij niet toelaten te mogen
 - @ 19. Als ik bezig ben heb ik vaak het gevoel niet erg bekwaam te zijn
 - @ 20. Er is niet veel kans voor mij om voor mezelf te beslissen hoe om te gaan met
 - @ 21. De mensen op mijn werk zijn vriendelijk

/SCALE('Correlatie Bevrediging') ALL
 /MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
 /SUMMARY=TOTAL COV CORR.

Item Correlatie Leiderschap Totaal

RELIABILITY

- /VARIABLES=@ 1. Mijn leidinggevende zoekt verschillende perspectieven bij het oplossen
- @ 2. Mijn leidinggevende brengt anderen erop toe problemen vanuit verschillende
 - @ 3. Mijn leidinggevende suggereert nieuwe methoden om een opdracht te volbr
 - @ 4. Mijn leidinggevende onderzoekt belangrijke aannames op nieuw om te zie
 - @ 5. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat anderen trots zijn op methem haarg
 - @ 6. Mijn leidinggevende schuift eigen belang op zijn het belang van de groe
 - @ 7. Mijn leidinggevende handelt open en manierdier respect voor hem haardoe

@8.Mijnleidinggevendestraalkrachtenvertrouwen uit
 @9.Mijnleidinggevendetreedtopalsleraaren coach
 @10.Mijnleidinggevendebehandeltanderen als individuen in plaats van een
 @11.Mijnleidinggevendebeschouwt individuen als mensen met verschillen
 @12.Mijnleidinggevendehelptanderen om hun sterke kant te ontwikkelen
 @13.Mijnleidinggevendespreekt optimistisch over de toekomst
 @14.Mijnleidinggevendespreekt enthousiast over dingen die verwezenlijkt
 @15.Mijnleidinggevendedraagt een meeslepende toekomstvisie uit
 @16.Mijnleidinggevendelaat zien dat hij zijn op vertrouwen dat doelen behalen

```

/SCALE('Correlatie Leiderschap') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL COV CORR.

```

Item Correlatie Subschaal Autonomie Verlangen (-Item 5, 11, 13 en 17)

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.
RELIABILITY
/VARIABLES=@1.Ik vind het dat ik veel input kan leveren op de manier hoe mijn werk geda
  @8.Ik vind het om de vrijheid te hebben mijn ideeën en mening te uiten
  @20.Ik vind het de kans te hebben om voor mezelf te beslissen hoe om te gaan
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL MEANS COV CORR.

```

Item Correlatie Subschaal Verbondenheid Verlangen (-Item 7)

```

RELIABILITY
/VARIABLES=@2.Ik vind het om de collega's waarmee ik werk aardig te vinden
  @6.Ik vind het dat ik kan opschieten met mensen op mijn werk
  @9.Ik vind het om de mensen waarmee ik werk als vrienden te beschouwen
  @15.Ik vind het dat mensen op het werk mij geven
  @16.Ik vind het dat er veel mensen op het werk zijn waarmee ik een intensie
  @18.Ik vind het dat de mensen waarmee ik werk mij mogen
@21.Ik vind het dat mensen op mijn werk vriendelijk zijn
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL MEANS COV CORR.

```

Item Correlatie Subschaal Competentie Verlangen

```

RELIABILITY
/VARIABLES=@3.Ik vind het om me competent te voelen in mijn werk
  @4.Ik vind het dat mensen mij op het werk vertellen dat ik goed ben in wat ik
  @10.Ik vind het om in staat te zijn om interessante nieuwe vaardigheden te
  @12.Ik vind het om de meest dagen het gevoel te hebben dat ik iets bereikt
  @14.Ik vind het om op mijn werk de kans te krijgen om te laten zien hoe vaardig
  @19.Ik vind het dat wanneer ik bezig ben ik vaak het gevoel heb bekwaam te
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL MEANS COV CORR.

```

Item Correlatie Subschaal Autonomie Bevrediging

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@1.Ikhebbhetgevoeldatikveelininputkanleverenopdemanierhoemijnwerkge
    @5.Ikvoelmeonderdrukgezetophetwerk
@8.Ikhebdevrijheidommijnideeënenmeningenteuiteninmijnwerk
    @11.Alsikaanhetwerkbenmoetikdatdoenwatmijgezegdwordt
    @13.Metmijngevoelenswordtrekeninggehoudenophetwerk
@17.Ikhebbhetgevoeldatikmijzelfkanzijnophetwerk
    @20.Erisnietveelkansvoormijomvoormezelftebeslissenhoeomtegaanmet
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL MEANS COV CORR.
```

Item Correlatie Subschaal Verbondenheid Bevrediging

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@2.Ikvindtdecollegaswaarmeeikwerkaardig
@6.Ikkanopschietenmetmensenopmijnwerk
    @7.Ikbenteruggetrokkenophetwerk
@9.Ikbeschouwdemensenwaarmeeikwerkalsmijnvrienden
    @15.Mensenophetwerkgevenomme
@16.Erzijnnietveelmensenophetwerkwaarmeeikeenintensieverelatiehe
    @18.Hetlijkeropdatdemensenwaarmeeikwerkmijnietecht mogen
@21.Demensenopmijnwerkzijnvriendelijk
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL MEANS COV CORR.
```

Item Correlatie Subschaal Competentie Bevrediging

RELIABILITY

```
/VARIABLES=@3.Ikvoelmenietergcompetentinmijnwerk
    @4.Ophetwerkvertellenmijmensendatikgoedbenindatwatikdoe
    @10.Ikbeninstaatgeweestominteressantenieuwevaardighedentelerenop
    @12.Demeestedagenhebikhetgevoelietbereikttehebbenophetwerk
    @14.Opmijnwerkkrijgiknietveelkansomtelatenzienhoevaardigikben
    @19.Alsik bezigbenhebikvaakhetgevoelnietergbekwaamtezijn
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
/SUMMARY=TOTAL MEANS COV CORR.
```

Manova Bevrediging

```
GLM AutBevr VerbBevr ComBevr BY TypeBedr
```

```
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/SAVE=PRED SEPRED RESID ZRESID SRESID DRESID COOK LEVER
/EMMEANS=TABLES(TypeBedr) COMPARE ADJ(LSD)
/PRINT=DESCRIPTIVE ETASQ OPOWER HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA(.05)
```

/DESIGN= TypeBedr

Manova Verlangen (Na aanpassing subschaal)

GLM AutVerl2 VerbVer2 CompVerl BY TypeBedr

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/SAVE=PRED SEPRED RESID ZRESID SRESID DRESID COOK LEVER

/EMMEANS=TABLES(TypeBedr) COMPARE ADJ(LSD)

/PRINT=DESCRIPTIVE ETASQ OPOWER HOMOGENEITY

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN= TypeBedr

FREQUENCIES Demografische gegevens

FREQUENCIES VARIABLES=@1.Watisuwgeslacht @2.Watisuwleeftijd

@3.Hetbedrijfwaarikwerkzaambenbestaat

@4.Hoelangbentuwkzaambinneuwuidigebedrijf

@5.Hoeveeluurperweekbentuwkzaambinneuwbedrijf

@6.Inwelkesalarisschaalvalu

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MINIMUM MAXIMUM MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Dummy variabelen Geslacht

RECODE @1.Watisuwgeslacht ('Man'=1) (ELSE=0) INTO Geslacht.

VARIABLE LABELS Geslacht 'Vrouw = 0'.

EXECUTE.

Dummy variabelen Duur in dienst

RECODE @4.Hoelangbentuwkzaambinneuwuidigebedrijf ('0 t/m 3 jaar'=1) (ELSE=0)
INTO

Duur_in_dienst.

VARIABLE LABELS Duur_in_dienst 't/m 3 jaar =1'.

EXECUTE.

RECODE @4.Hoelangbentuwkzaambinneuwuidigebedrijf ('10 jaar of langer'=1)
(ELSE=0) INTO

Duur_in_dienst_10jaar.

VARIABLE LABELS Duur_in_dienst_10jaar '> 10 jaar = 1'.

EXECUTE.

Dummy Leeftijd

RECODE @2.Watisuwleeftijd ('26 t/m 50 jaar'=1) (ELSE=0) INTO Leeftijd_26tm50.

VARIABLE LABELS Leeftijd_26tm50 '26 t/m 50 = 1'.

EXECUTE.

RECODE @2.Watisuwleeftijd ('51 jaar of ouder'=1) (ELSE=0) INTO Leeftijd_51_jaar.

VARIABLE LABELS Leeftijd_51_jaar '51 jaar of ouder = 1'.

EXECUTE.

Dummy salaris

RECODE @6.Inwelkesalarisschaalvalu ('2000 - 2999 euro bruto per maand'=1) (ELSE=0)
INTO

Salaris_2999.

```
VARIABLE LABELS Salaris_2999 '2000 t/m 2999 = 1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE @6.Inwelkesalarisschaalvalu ('3000 - 3999 euro bruto per maand'=1) (ELSE=0)  
INTO
```

```
    Salaris_3999.
```

```
VARIABLE LABELS Salaris_3999 '3000 t/m 3999 = 1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE @6.Inwelkesalarisschaalvalu ('Meer dan 4000 euro bruto per maand'=1)  
(ELSE=0) INTO
```

```
    Salaris_4000.
```

```
VARIABLE LABELS Salaris_4000 '> 4000 = 1'.  
EXECUTE.
```

Regressie analyse Demografische gegevens (dummy)

Outcome variable: BevrTot

```
REGRESSION
```

```
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
```

```
  /MISSING LISTWISE
```

```
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
```

```
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
  /NOORIGIN
```

```
  /DEPENDENT BevrTot
```

```
  /METHOD=ENTER Duur_in_dienst_0tot3 Duur_in_dienst_10jaar Geslacht
```

```
  Leeftijd_26tm50
```

```
    Leeftijd_51_jaar Salaris_2999 Salaris_3999 Salaris_4000
```

```
  /RESIDUALS DURBIN
```

```
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(2)
```

```
  /SAVE PRED ZPRED ADJPRED MAHAL COOK LEVER ZRESID DRESID SDRESID  
  SDBETA SDFIT COVRATIO.
```

Gemiddelde/Standaarddeviatie Leeftijd

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=@2.Watisuwleeftijd
```

```
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Frequencies Demografische gegevens

```
FREQUENCIES VARIABLES=@1.Watisuwgeslacht
```

```
@3.Hetbedrijfwaarikwerkzaambenbestaat
```

```
    @4.Hoelangbentuwkzaambinneuwheidsbedrijf
```

```
@5.Hoeveeluurperweekbentuwkzaambinneuwbedrijf
```

```
    @6.Inwelkesalarisschaalvalu
```

```
  /STATISTICS=MEAN
```

```
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Regressie Demografische gegevens Autonomie

```
REGRESSION
```

```
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
```

```
  /MISSING LISTWISE
```

```
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
```

```
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```

/NOORIGIN
/DEPENDENT AutBevr
/METHOD=ENTER @2.Watisuwleeftijd Geslacht Duur_in_dienst Duur_in_dienst_10jaar
Salaris_2999
    Salaris_3999 Salaris_4000
/RESIDUALS DURBIN
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(2)
/SAVE PRED ZPRED ADJPRED MAHAL COOK LEVER ZRESID DRESID SDRESID
SDBETA SDFIT COVRATIO.

```

Regressie Demografische gegevens Verbondenheid

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT VerbBevr
/METHOD=ENTER @2.Watisuwleeftijd Geslacht Duur_in_dienst Duur_in_dienst_10jaar
Salaris_2999
    Salaris_3999 Salaris_4000
/RESIDUALS DURBIN
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(2)
/SAVE PRED ZPRED ADJPRED MAHAL COOK LEVER ZRESID DRESID SDRESID
SDBETA SDFIT COVRATIO.

```

Regressie Demografische gegevens Competentie

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ComBevr
/METHOD=ENTER @2.Watisuwleeftijd Geslacht Duur_in_dienst Duur_in_dienst_10jaar
Salaris_2999
    Salaris_3999 Salaris_4000
/RESIDUALS DURBIN
/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(2)
/SAVE PRED ZPRED ADJPRED MAHAL COOK LEVER ZRESID DRESID SDRESID
SDBETA SDFIT COVRATIO.

```

Plot Moderatie (bevredegiging Autonomie)

```

DATA LIST FREE/TypeBedr LeidTot AutBevr.
BEGIN DATA.

```

```

    -,8019  -,6963  3,5459
    ,1981  -,6963  3,3858
    -,8019      ,0000  3,9009
    ,1981  ,0000  3,7147
    -,8019      ,6963  4,2558

```

,1981 ,6963 4,0437

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=LeidTot WITH AutBevr BY TypeBedr.

Plot Moderatie (Bevrediging Relationele verbondenheid)

DATA LIST FREE/TypeBedr LeidTot VerbBevr.

BEGIN DATA.

-,8190 -,6565 4,5209
,1810 -,6565 3,5091
-,8190 ,0000 4,3765
,1810 ,0000 3,7384
-,8190 ,6565 4,2322
,1810 ,6565 3,9677

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=LeidTot WITH VerbBevr BY TypeBedr.

Plot moderatie (Bevrediging Competentie)

DATA LIST FREE/TypeBedr LeidTot ComBevr.

BEGIN DATA.

-,8073 -,6925 4,5210
,1927 -,6925 3,8603
-,8073 ,0000 4,2657
,1927 ,0000 4,0435
-,8073 ,6925 4,0104
,1927 ,6925 4,2268

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=LeidTot WITH ComBevr BY TypeBedr.

Correlatie Variabelen

CORRELATIONS

/VARIABLES=@2.Watisuwleeftijd TypeBedr AutVerl2 VerbVer2 CompVerl AutBevr

VerbBevr ComBevr LeidTot

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD

/MISSING=PAIRWISE.