

De waardevolle vrijwilliger

*Survey-experiment naar de invloed van transformationeel
leiderschap op de motivatie en individuele prestatie van
vrijwilligers in Nederlandse musea*

01/07/2024

Doris Buijs (7078927)

Begeleider: Dr. Wouter Vandenabeele

Tweede lezer: Dr. Rick Borst

Universiteit Utrecht

Abstract

Doel: Deze studie onderzoekt de impact van transformationeel leiderschap op de prestaties van vrijwilligers in Nederlandse musea, met een focus op de mediërende rollen van ‘basic need satisfaction’ (BNS) en ‘public service motivation’ (PSM).

Design/Methode: Er werd een survey-experiment uitgevoerd met een dubbele manipulatie onder vrijwilligers van 12 musea in Nederland. In de studie werden transformationeel leiderschap en de vervulling van basisbehoeftes gemanipuleerd om hun effecten op de prestaties van vrijwilligers via BNS en PSM te beoordelen.

Resultaten: De resultaten tonen een significante positieve relatie aan tussen transformationeel leiderschap en de prestaties van vrijwilligers, gemedieerd door BNS en PSM. Er is geen directe relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en individuele prestaties, de invloed op contextuele en creatieve prestaties werd volledig verklaard door het mediatieproces. Beide hypothesen dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op BNS en dat BNS een positief effect heeft op PSM werden ondersteund.

Praktische Implicaties: Musea zouden moeten investeren in het trainen van vrijwilligerscoördinatoren en managers om de basisbehoeften van vrijwilligers te ondersteunen via transformationele leiderschapsstrategieën. Door BNS en PSM te bevorderen, kunnen musea de motivatie en prestaties van hun vrijwilligers verbeteren.

Originaliteit/Waarde: Dit onderzoek draagt bij aan het begrip van vrijwilligersmanagement in de culturele sector door de relatie tussen transformationeel leiderschap en individuele prestatie nader te verklaren door middel van de mediërende factoren BNS en PSM. Het onderstreept het belang van het overwegen van zowel directe als indirecte effecten in mediatieonderzoek en biedt inzichten in hoe musea hun vrijwilligers beter kunnen ondersteunen en motiveren.

Trefwoorden: Transformationeel Leiderschap, basic need satisfaction, public service motivation, vrijwilligersmanagement, contextuele prestatie, taakprestatie, creatieve prestatie, Musea, Mediatieanalyse

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 De prestatiedruk op de cultuursector	4
1.2 Maatschappelijke & praktische relevantie	6
1.3 Wetenschappelijke relevantie	7
2. Theoretisch kader	10
2.1 Museale Context	10
2.2 Organisatie- & individuele prestatie	11
2.3 Transformationeel leiderschap	13
2.4 Self Determination Theory.....	16
2.5 Public Service Motivation.....	18
2.6 Transformationeel leiderschap & Prestatie	20
2.7 Transformationeel leiderschap & basic need satisfaction	21
2.8 Basic need satisfaction & public service motivation	23
2.9 Public service motivation & prestatie	25
3. Methode	29
3.1. Design.....	29
3.1.1. Survey-experiment	29
3.1.2. Ethiek	31
3.2. Steekproef.....	31
3.3. Meetinstrumenten.....	32
3.3.1. Vignetten leiderschapsstijlen	32
3.3.2. Vignetten basic need satisfaction.....	34
3.3.3. Items voor transformationeel leiderschap	35
3.3.4. Items voor de Basic Need Satisfaction	36
3.3.5. Items voor de Public Service Motivation.....	37
3.3.6. Items voor individuele prestatie	39
3.3.7. Controlevariabelen	41
3.4. Betrouwbaarheid items	41
3.5. Data-analyse.....	42
.....	43

4. Resultaten	44
<i>4.1 Randomisatie en manipulatie check</i>	<i>44</i>
4.1.1 Randomisatie check	44
4.1.2. Manipulatiecheck vignet transformationeel leiderschap.....	45
4.1.3. Manipulatiecheck vignet basic need satisfaction	45
<i>4.2. Correlaties & beschrijvende statistieken.....</i>	<i>46</i>
4.2.1. Correlaties manipulatie leiderschap.....	46
4.2.2. Correlaties manipulatie basic need satisfaction	46
<i>4.3. Regressieanalyses</i>	<i>48</i>
4.3.1. Effecten transformationeel leiderschap.....	48
4.3.2. Effecten basic need satisfaction	48
<i>4.4. Mediatietoetsen.....</i>	<i>50</i>
4.4.2 Indirecte effecten.....	50
4.4.1. Directe effecten.....	53
4.5 Institutionele benadering van public service motivation	55
5. Discussie.....	57
5.1 Bevindingen	57
5.2 Beperkingen	59
5.3 Verder onderzoek.....	60
5.4 Praktische aanbevelingen.....	61
6. Conclusie.....	62
7. Literatuur	63
8. Bijlages.....	77
8.1 Vragenlijst.....	77
8.2 Tabellen	98

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling geschetst en wordt de hoofdvraag geïntroduceerd. Vervolgens worden de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie uitgewerkt.

1.1 De prestatiedruk op de cultuursector

In het huidige politieke klimaat hangt er een dreigende wolk vol bezuinigingen boven het hoofd van de cultuursector (NU.nl, 2023). Het verhoogde btw-tarief, volgende uit het hoofdlijnenakkoord 2024, zal te voelen zijn in de portemonnee van museumbezoekers en hiermee mogelijk de bezoekersaantallen doen kelderen (Lindo, 2024). Musea spelen een inspirerende, educatieve en verbindende rol in de samenleving en zijn dus van maatschappelijk belang (Dickenson, 2024; Scott, 2009). Het is echter moeilijk deze waarde naar de buitenwereld over te brengen.

Het vertrouwen in de waarde van musea kan deels geschapen worden door de prestaties te verbeteren (Scott, 2009). Door op prestatie te focussen kunnen musea hun investeerders en subsidies behouden (Goulding, 2000). Daarnaast kunnen zij wellicht zelfstandiger worden doordat zij zelf financieel rendabel zijn (Hume, 2011). De organisatieprestatie is een optelsom van de prestaties van haar individuele krachten, medewerkers spelen dus een grote rol (Brewer & Selden, 2000). De prestatie van musea hangt sterk af van de servicekwaliteit, opdat dit leidt tot een hoger percentage tevreden en terugkerende gasten (Hume, 2011). De prestaties van de individuele medewerkers, die verantwoordelijk zijn voor het contact met de gast, zijn dus van belang voor de algehele prestatie.

Een gevolg van de bezuinigingen is dat het personeelsbestand van musea voor een groot deel uit vrijwilligers bestaat om zo op kosten te besparen (Lauhaut, 2013). Vrijwilligers nemen meer verantwoordelijkheid en taken op zich en spelen zo een steeds grotere rol in organisaties (Prince & Piatak, 2023). In 2022 waren er 10.368 mensen in vaste dienst in de museum sector. In hetzelfde jaar was het vrijwilligersaantal 27.675, waarvan voor 2452 vrijwilligers het arbeidsvolume als voltijd werd geteld (CBS Statline, 2023). Vrijwilligers bieden ondersteuning voor rondleidingen, evenementen, programma's en administratie (Van Hoven & Wellman, 2016). Hiermee ontdoen zij het vaste personeel van een groot deel van de werkdruk.

Vrijwilligers zijn mensen die, zonder compensatie te ontvangen, hun diensten proactief aanbieden aan een organisatie (Cnaan et al., 1996). Vrijwilligers staan niet in traditioneel dienstverband met de werkgever, zij krijgen bijvoorbeeld geen formele beloning in ruil voor

hun diensten (Dwyer et al., 2013). Zij zitten niet vast aan een contract en kunnen hun diensten intrekken doordat zij deze op vrijwillige basis aanbieden (Catano et al., 2001).

Vrijwilligers lijken een onvoorspelbare factor omdat er geen sprake is van wederzijdse afhankelijkheid en er zijn geen financiële gevolgen bij het opzeggen van het contract (Van Vuuren et al., 2008). Daarnaast is er vaak sprake van ambiguïteit welke taken de vrijwilligers hebben en in hoeverre zij verantwoordelijkheid dragen (Englert & Helmig, 2018). Dit maakt dat managers vaak aarzelen in het volledig vertrouwen op hun vrijwilligers (Van Vuuren et al., 2008). Om reden dat het personeelbestand grotendeels bestaat uit vrijwilligers en er ambiguïteit bestaat omtrent hun toewijding en verantwoordelijkheden, is het belangrijk om meer inzicht te verkrijgen in hoe musea optimaal gebruik kunnen maken van hun vrijwillige krachten.

Aangezien vrijwilligers niet op traditionele wijze beloond worden voor hun diensten is het noodzakelijk ze op een andere wijze te motiveren (Millette & Gagné, 2008). Organisaties steunen vaak op het feit dat vrijwilligers motivatie halen uit de voldoening die het werk hun brengt (Alfes et al., 2017). Het feit dat vrijwilligers zelf de motivatie hebben om te starten met het werk betekent echter niet dat deze zal aanhouden, organisaties moeten dus hun best doen om deze initiële motivatie in stand te houden (Millette & Gagné, 2008). Hoewel de motivatie van vrijwilligers vaak autonoom is, kan de organisatie wel degelijk de betrokkenheid, toewijding en prestatie beïnvloeden (Alfes et al., 2017). Een hogere motivatie zal leiden tot een langere samenwerking, wat de servicekwaliteit ten goede komt (Millette & Gagné, 2008). In tijden van bezuinigingen is het inzetten op het motiveren, en daarmee behouden, van vrijwilligers wellicht de uitkomst om de beoogde organisatiedoelen te bereiken.

Public Service Motivation (PSM) is een vorm van motivatie waarbij men zich wil inzetten voor hun werk omdat dit een positieve bijdrage kan leveren aan de samenleving (Hondegheem & Perry, 2009). Er is vaak een verband vastgesteld tussen de mate van PSM en het verrichten van vrijwilligerswerk (Clerkin et al., 2009; Costello et al., 2017; Ertas, 2014; Houston, 2006). Deze vorm van motivatie richt zich op het willen bijdragen aan publieke doelen en hierbij verder te kijken dan het eigen belang (Perry, 2000). Het onzelfzuchtige karakter van PSM past goed in de context van vrijwilligers. Het aanwakkeren van PSM kan een positief effect hebben op de organisatie. Mensen met een hoog PSM streven ernaar hard te werken om de maatschappelijke visie die hun organisatie ambieert te realiseren (Vandenabeele, 2014).

De operationalisatie en het vinden van de achterliggende mechanismen die inspelen op PSM is lastig (Andrews, 2016). Dit maakt het concretiseren van strategieën om in te spelen op deze motivatievorm moeilijk. De Self-Determination Theory (SDT) is een motivatietheorie die inspeelt op de basisbehoeftes van medewerkers ('basic need satisfaction') (Deci et al., 1989).

Door vrijwilligers een gevoel van autonomie, verbondenheid en competentie te geven zullen zij in hogere mate zelfstandig gemotiveerd zijn (Deci et al., 2017a). De SDT kan als raamwerk fungeren en managers mogelijk concretere handvaten geven in de aansturing van de PSM van diens vrijwilligers (Jensen & Bro, 2018; Vandenabeele, 2014).

Musea moeten meer focussen op de strategieën waarmee ze hun visie kunnen implementeren (Alfes et al., 2017). Musea moeten zien te achterhalen hoe zij hun vrijwilligers het beste kunnen begeleiden. Leiderschap is een impactvol component in organisatie uitkomsten en effectiviteit (Rainey & Steinbauer, 1999). Het inzetten van een leiderschapsstijl die doeltreffend is in de vrijwilligerscontext zou wellicht een manier kunnen zijn om bij te dragen aan de motivatie en prestatie van vrijwilligers. In dit onderzoek zal de invloed van transformationeel leiderschap in de vrijwilligerscontext onderzocht worden. Transformationele leiders vertonen gedrag dat hun volgers aanspoort en inspireert om naar de doelen van de organisatie toe te werken en hierbij verder te kijken dan hun eigen eigenbelang (Bass, 1999; Díaz-Sáenz & Héctor, 2011; Jensen & Bro, 2018). Dit onderzoek gaat over de invloed van transformationeel leiderschap op de motivatie en prestatie van vrijwilligers in musea.

1.2 Maatschappelijke & praktische relevantie

Meer dan 70% van de krachten in musea doen het werk op vrijwillige basis (CBS Statline, 2023). Vrijwillige krachten zijn van cruciaal belang voor de cultuursector. Het blijkt echter moeilijk om aan voldoende vrijwilligers te komen die zich toewijden aan de organisatie (Forner et al., 2024). Daarnaast zijn er knelpunten in het aansturen van vrijwilligers, dit voornamelijk in de professionaliteit en toewijding (Van Der Veer et al., 2016). Vrijwilligers motiveren om een cursus te doen of ook in de vakanties beschikbaar te zijn is een lastige opgave. Het is dus van belang dat musea hun vrijwilligers weten te motiveren om zo hun toewijding en retentie te bevorderen.

Het kampen met vraagstukken omtrent het behouden en managen van vrijwilligers komt niet enkel voor in de cultuursector (Brudney & Meijs, 2007). Een valkuil voor organisaties is het enkel focussen op werving en daarbij niet te investeren in het bestaande vrijwilligersbestand (Brudney & Meijs, 2007). Met een krimpende pool potentiële nieuwe vrijwilligers is de retentie en het steunen van de al aanwezige vrijwillige krachten van groot belang (Forner et al., 2024). Het aansturen en begeleiden van vrijwilligers vraagt specifieke competenties en kennis (Gast & Hetem, 2018). Omdat er niet teruggevallen kan worden op een formeel contract is er geen plaats voor mismanagement (Van Vuuren et al., 2008). Het aansturen van vrijwilligers is

complex en verschilt van die van vaste medewerker (Van Vuuren et al., 2008). Er is sprake van verschillende motieven waardoor er geen ‘one size fits all’ benadering is in de aansturing van vrijwilligers (Einolf & Yung, 2018). Het is van groot belang om de motivatie van de vrijwilligers te laten aansluiten bij het werk om zo de betrokkenheid en continuïteit te bevorderen (Van Der Veer et al., 2016). Dit onderzoek tracht bij te dragen aan het complexe vraagstuk omtrent vrijwilligersmanagement.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn eerder al onderzoeken gedaan naar PSM in de vrijwilligerscontext. Zo is onderzocht of mensen met een hoog PSM eerder geneigd zijn vrijwilligerswerk te doen (Clerkin et al., 2009; Costello et al., 2017; Ertas, 2014; Houston, 2006). Ook is de toepasbaarheid van PSM in de non-profit sector onderzocht (Word & Carpenter, 2013). Verder is onderzocht of kennis over vrijwilligers kan bijdragen aan verdere conceptualisering van PSM door de overeenkomsten in het onzelfzuchtige karakter van de dienstverlening (Steen, 2006). Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de overlap tussen de concepten altruïsme, een veelvoorkomend fenomeen in de vrijwilligerscontext, en PSM (Alfes et al., 2017; Piatak & Holt, 2020). PSM is dus een interessant en veel onderzocht fenomeen in de context van vrijwilligers.

Hierin mist echter een volgende stap, namelijk hoe organisaties de PSM van hun vrijwilligers in stand kunnen houden. Dit onderzoek tracht bij te dragen aan de kennis omtrent het managen van PSM in de vrijwilligerscontext. Prince & Piatak (2023) sporen aan om meer onderzoek te doen naar wat vrijwilligers nodig hebben in een organisatie en hoe managers dit kunnen faciliteren. Er is geen eenduidige wijze waarmee men alle vrijwilligers kan aansturen (Prince & Piatak, 2023). Ook in organisaties waar een duidelijke visie lijkt te heersen zijn er verschillende behoeftes, interesses en vaardigheden onder de vrijwilligers (Einolf & Yung, 2018). Transformationeel leiderschap zou kunnen voldoen aan een meer persoonlijke benadering die de individuele behoeftes van vrijwilligers in acht neemt. In eerder onderzoek zijn er positieve effecten gevonden bij de toepassing van transformationeel leiderschap in de context van vrijwilligers. Zo is er een positieve relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en de werktevredenheid, organisatietoewijding, retentie, pro-activiteit en betrokkenheid van vrijwilligers (Almas et al., 2020; Catano et al., 2001; Do Nascimento et al., 2018; Dwyer et al., 2013; Mayr, 2017). Weinig studies exploreren de invloed op van transformationeel leiderschap op prestatie. Enkele studies onderzoeken dit met ‘self-efficacy’ als mediërende factor (Cavazotte et al., 2013; Chan, 2020).

In dit onderzoek zal de prestatie van vrijwilligers gemeten worden aan de hand van drie dimensies: taakprestatie, contextuele prestatie en creatieve prestatie. Hoewel de link tussen transformationeel leiderschap, taakprestatie en contextuele prestatie eerder onderzocht is (Bacha, 2014; Breevaart et al., 2014), is creatieve prestatie een onderbelichte dimensie van prestatie (Gang Wang et al., 2011). Creatieve prestatie wordt gemeten aan de hand van de kwaliteit, innovativiteit en bruikbaarheid van ideeën en acties (Waples & Friedrich, 2011). Zowel transformationeel leiderschap als PSM worden gekoppeld aan positief gedrag dat verder reikt dan de verwachtingen die de taakomschrijving omslaan (Den Hartog et al., 1997; Perry, 2000). Echter is het onduidelijk wat dit precies inhoudt (Gang Wang et al., 2011). Dit is deels te verklaren door de positieve invloed op de contextuele prestatie & taakprestatie waar men wel taken oppakt buiten de taakomschrijving maar deze geen innoverend karakter hoeven te hebben (Waples & Friedrich, 2011). In eerder onderzoek wordt transformationeel leiderschap gekoppeld aan ‘extra role behavior’ en ‘organizational citizenship behavior’ (Gang Wang et al., 2011), dat in hoge mate overeenkomt met de contextuele prestatie (Koopmans et al., 2011). Dit onderzoek betreft creatieve prestatie om een extra laag te brengen in het onderzoeken wat de buitenverwachtingsvolle prestaties die transformationeel leiderschap beloven kunnen betekenen. Dit omdat ook gekeken wordt naar de mate van creativiteit en vernieuwing die de prestaties van de vrijwilligers met zich meebrengen.

Naast het toepassen van andere dimensies van prestatie wordt dit ook in een interessante context bekeken. Vorig onderzoek wijst uit dat vrijwilligers op veel vlakken verschillen van betaalde medewerkers. Zo verschillen zij in motivatie (Pearce, 1983), persoonlijkheid en werkattitudes (Catano et al., 2001; Van Vuuren et al., 2008). Vrijwilligers hebben een andere beleving van het werk en reageren anders op de organisatiecontext en leiderschap (Fallon & Rice, 2015). Zo zal het aanwakkeren van goede prestatie bij vrijwilligers mogelijk ook verschillen van die van vaste medewerkers.

Dit onderzoek hanteert voor de operationalisering van leiderschap een nieuwe meetschaal, ontwikkeld door Jensen et al. (2019), die het concrete gedrag van transformationele leiders omtrent het creëren, delen en behouden van een visie bevroegt. Doorgaans wordt de MLQ gebruikt om het effect van transformationeel leiderschap te meten (Jensen et al., 2019; Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Echter ontbreekt het deze meetschaal aan een duidelijke separatie tussen het gedrag en de uitkomsten van transformationeel leiderschap waardoor het moeilijker is om causale verbanden te vinden (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Door dit onderzoek te doen met een nieuwe meetschaal naar het concrete gedrag

van leiders kunnen de causale verbanden tussen de onderlinge concepten makkelijker blootgelegd worden.

Gegeven de maatschappelijke urgentie van dit vraagstuk en de hiaten in de huidige wetenschappelijke kennis, luidt de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt: **Wat is de relatie tussen transformationeel leiderschap en de prestatie van vrijwilligers in musea en welke mediërende rol spelen ‘basic need satisfaction’ en ‘public service motivation’ hierin?**

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag aan de hand van bestaande theorie beantwoord. Eerst zullen de individuele begrippen worden toegelicht. Vervolgens zullen de mechanismen tussen de concepten uitgewerkt worden.

2.1 Museale Context

Musea zijn van individuele, institutionele en gemeenschappelijke waarde. De formele internationale definitie voor musea die de museumvereniging van Nederland hanteert luidt: “Een museum is een permanente instelling zonder winstoogmerk, in dienst van de samenleving, gericht op het onderzoeken, verzamelen, bewaren, interpreteren en tentoonstellen van materieel en immaterieel erfgoed. Musea zijn openbaar, toegankelijk en inclusief en bevorderen diversiteit en duurzaamheid. Ze werken en communiceren ethisch, professioneel en met participatie van gemeenschappen. Musea bieden een verscheidenheid aan ervaringen met het oog op educatie, genoegen, reflectie en kennisuitwisseling” ([Museumvereniging], 2024). Ze brengen plezier, passie, schoonheid en kleur aan mensen hun leven (Bunting, 2008). Naast de intrinsieke waarde die zij voor individuen kunnen hebben, bekleden zij ook een publieke functie (Dickenson, 2024). Musea zijn op verschillende manieren van waarde voor de samenleving. Zo trekken zij toeristen aan, ondersteunen zij buurtprojecten, maken wijken aantrekkelijker en brengen innovatie door toegang tot informatie (Scott, 2009). Ook creëren zij op vier manieren institutionele waarde en ondersteunen hierbij de overheid en de samenleving (Scott, 2009). Ten eerste dragen ze bij aan actief burgerschap door de toegang tot hun collecties. Deze collecties moedigen aan tot nadenken en discussiëren over belangrijke onderwerpen. Zij dragen bijvoorbeeld bij aan het contextualiseren van klimaatverandering en geven inspiratie hoe men hier mee om kan gaan (Dickenson, 2024). Ten tweede geven zij toegang tot betrouwbare en betekenisvolle informatie. Ten derde scheppen ze vertrouwen in publieke organisaties door het leveren van service van hoogstaande kwaliteit. Tenslotte bewerkstelligen zij samenwerkingen met zowel lokale als internationale partners. Daarnaast zijn zij van waarde voor gemeenschapsvorming door de overdracht van cultuur en geschiedenis (Scott, 2009). Musea moeten deze waarde zien over te brengen aan hun publiek en de maatschappij.

2.2 Organisatie- & individuele prestatie

Er is geen eenduidige manier om de algehele prestatie van musea te meten. Musea zijn organisaties die draaien zonder winstoogmerk ([Museumvereniging], 2024) en zijn hiermee te categoriseren als een non-profit organisatie (NPO). De wijze waarop prestaties gemeten moeten worden is minder voor de hand liggend dan wanneer het voornaamste doel van een organisatie winst maken is (Helmig et al., 2014). Het succes van een NPO wordt bepaald aan de hand van het behalen van sociale doelen en het realiseren van de geformuleerde missie (Helmig et al., 2014). Echter, bestaan er conflicterende doelen binnen musea door de vele functies die zij bekleden (Nunes et al., 2021). Dit komt doordat musea zowel materiaal gedreven als gastgerichte organisaties zijn (Gurian, 2006). Musea moeten bijvoorbeeld voor zowel entertainment zorgen als educatie en moeten de collectie conserveren maar ook publiekelijk toegankelijk stellen (Hatton, 2012). Omdat het lastig is om sociale doelen te meten, worden prestaties vaak beoordeeld op basis van concretere resultaten, zoals het aantal gasten (Helmig et al., 2014). Echter zeggen deze uitkomsten niet per se iets over het bereiken van de daadwerkelijke doelen (Sawhill & Williamson, 2001).

Alhoewel de financiële prestatie niet leidend is, is deze wel steeds belangrijker geworden door het wegvallen van publieke subsidies (Helmig et al., 2014). Door meer winst te genereren kunnen organisaties hun bestaan garanderen (Bryson et al., 2001). De prestaties van musea zijn ook wel op te tekenen aan de hand van het behalen van korte termijn doelen en lange termijn doelen die het behalen van de missie omslaan (Helmig et al., 2014).

De gasttevredenheid staat centraal in de prestaties van musea, hogere bezoekersaantallen resulteren in verbeterde financiële uitkomsten en sociale legitimiteit (Hume, 2011). Een hogere servicekwaliteit leidt namelijk tot meer tevreden en terugkerende gasten (Hume, 2011). In organisaties waar waarde gecreëerd wordt door dienstverlening is het gedrag van de individuele medewerker en het contact met gasten van groot belang (Boxall & Purcell, 2004). Musea kunnen sociale legitimiteit vergaren door het leveren van goede prestaties (Scott, 2009). De individuele prestatie van vrijwilligers draagt dus bij aan de algehele prestatie van musea. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor de focus op de individuele prestatie van vrijwilligers. Dit geeft musea concrete handvaten om middels het verbeteren van de prestaties op individueel niveau mogelijk ook de organisatieprestaties te verbeteren.

In de literatuur worden doorgaans drie brede categorieën gehanteerd voor individuele prestatie: taakprestatie, contextuele prestatie en ‘counterproductive performance’ (Koopmans et al., 2011). ‘Counterproductive’ performance zal buiten beschouwing gelaten worden, er zal

enkel ingegaan worden op de positieve effecten van transformationeel leiderschap op de individuele prestatie. Dit onderzoek zal hieraan creatieve prestatie toevoegen.

Taakprestatie refereert naar de uitvoering van de taken die binnen de vastgestelde taakomschrijving liggen (Gang Wang et al., 2011). Het betreft onder andere de kwaliteit, kwantiteit, kennis, efficiëntie en betrouwbaarheid van het uitgevoerde werk (Koopmans et al., 2011). Het focust zich met name op hoe vaardig en effectief een individu is in het uitvoeren van zijn taken. Doordat verschillende banen vragen om andere vaardigheden zijn deze afhankelijk van de betreffende baan (Koopmans et al., 2011). Transformationeel leiderschap zou kunnen bijdragen aan de taakprestatie omdat de actoren uitgedaagd worden om te werken aan hun competenties (Gang Wang et al., 2011). In musea zouden dit vaardigheden kunnen zijn zoals gastgerichtheid, kennis van de collectie, communicatievaardigheden of technische vaardigheden. Vrijwilligers kunnen op een grote hoeveelheid verschillende afdelingen werkzaam zijn waar men andere vaardigheden nodig heeft om van dienst te kunnen zijn.

Contextuele prestatie refereert naar gedrag dat positief bijdraagt aan de psychologische en sociale context van de werkomgeving (Gang Wang et al., 2011). Dit gedrag bestaat voornamelijk uit taken die buiten de formele taakomschrijving liggen. Contextuele prestatie overlapt grotendeels met de concepten 'organizational citizenship behavior' en 'extra role behavior' waar actoren zich extra inzetten voor hun omgeving (Koopmans et al., 2011). De interpersoonlijke relaties zijn sterk waardoor men eerder geneigd is collega's te helpen, langer door te werken of extra taken op te pakken (Wang et al., 2005). Transformationeel leiderschap draagt hieraan bij doordat deze een verbindend effect heeft op de actoren (Gang Wang et al., 2011). Juist bij vrijwilligers kan deze dimensie van groot belang zijn. Dit door het ontbreken van een formeel contract waarin vaste taken zijn opgenomen (Van Vuuren et al., 2008). Het aanwakkeren van contextuele prestatie maakt dat de vrijwilligers mogelijk meer geënthousiasmeerd zijn om taken op te pakken.

Creatieve prestatie valt niet onder een van de eerder genoemde dimensies van prestatie (Koopmans et al., 2011). Wel is dit een vaak uitgelicht effect van transformationeel leiderschap. Creativiteit is geen uitkomst maar een proces waar men problemen herkent, ideeën genereert en deze vervolgens evalueert (Mumford et al., 1991). Het onderscheidt zich van taak prestatie omdat het meer vraagt van de vrijwilliger dan de normale uitdagingen in de dagelijkse taken (Waples & Friedrich, 2011). Een bepaald cognitief vermogen is vereist om tot uitkomsten te komen die nieuw en bruikbaar zijn (Waples & Friedrich, 2011). Deze vorm van prestatie draait dus om eigenschappen zoals de kwaliteit en originaliteit van de geleverde dienst (Redmond et al., 1993). Het onderscheidt zich van contextuele prestatie omdat het niet in gaat op de

hoeveelheid taken die men buiten het takenpakket oppakt maar om de innovatie en bruikbaarheid van de ideeën en bijbehorende acties. Transformationele leiders sturen aan op grensverleggend gedrag en stimuleren op deze wijze creatieve prestatie (Gang Wang et al., 2011). Actoren worden gestimuleerd om zelfstandig opzoek te gaan naar niet voor de hand liggende oplossingen (Den Hartog et al., 1997). Deze creativiteit is onontbeerlijk om oplossingen te vinden om de missie van het museum te kunnen volbrengen terwijl men moet manoeuvreren tussen tegenstrijdige belangen (Jung et al., 2018).

Englert en Helmig (2018) verdelen de wijze waarop van vrijwilligers bijdragen aan het succes van organisaties in vijf categorieën. Ten eerste de input, dit betreft onder andere de tijd, energie en toewijding die de vrijwilligers geven aan de organisatie. Ten tweede de economische bijdrage die vrijwilligers bieden, zij leveren namelijk service die vaak niet beschikbaar zou zijn zonder hun hulp. Hun prestatie wordt dus vaak vormgegeven door de financiële waarde van de gewerkte uren (Manetti et al., 2015). Ten derde de uitkomsten voor de begunstigden, bijvoorbeeld de tevredenheid van klanten. Ten vierde de impact, dit betreft de positieve indruk die zij op de omgeving maken, waarin zij bijvoorbeeld een rolmodel functie bekleeden. Ten slotte de uitkomsten, waar de focus op zal liggen in dit onderzoek. Dit omvat de prestaties, servicekwaliteit en strategische waarde die de vrijwilligers aan het museum bijdragen. Deze zal gemeten worden door de zelf perceptie van vrijwilligers aan de hand van de drie dimensies.

2.3 Transformationeel leiderschap

Leiderschap kan gedefinieerd worden als “a process whereby an individual influences a group of individuals, to attain common goals... by mobilizing and motivating the workforce.” (Park & Rainey, 2008, p. 110). Leiderschap is in verband gebracht met verschillende positieve organisatie uitkomsten zoals creativiteit (Redmond et al., 1993), werktevredenheid (Dwyer et al., 2013) en productiviteit (Judge & Piccolo, 2004). Het aansturen van vrijwilligers kan gezien worden als het aantrekken, behouden en organiseren van vrijwilligers in een formele organisaties die maatschappelijke waarde creëren (Studer & Von Schnurbein, 2013).

Leiderschap is cruciaal in een organisatie voor het vormen van een missie, doelen, strategieën, beleid en methodes om zo de organisatiedoelen te bereiken door het werk te coördineren (Rainey & Steinbauer, 1999). De keuze voor een bepaalde leiderschapstijl kan van grote invloed zijn en is niet in elke situatie even passend. Om als leider geaccepteerd te worden, moet deze een beeld van zichzelf projecteren dat overeenkomt met het impliciete beeld van volgers over hoe effectieve leiders eruitzien of zich gedragen in een bepaalde context (Lord

et al., 2001). Dit betekent dat de perceptie van de vrijwilligers van groot belang is; hoe meer een leider overeenkomt met het beeld van de vrijwilligers, hoe meer deze als leider wordt gezien en vertrouwd.

Daarom is het belangrijk om een leiderschapsstijl te kiezen die past bij de museale vrijwilligerscontext. In dit onderzoek is gekozen voor de toepassing van transformationeel leiderschap door het ondersteunende karakter. Transformationeel leiderschap kan gedefinieerd worden als: “the process by which a leader fosters group or organizational performance beyond expectation by virtue of the strong emotional attachment with his or her followers combined with the collective commitment to a higher moral cause.” (Díaz-Sáenz & Héctor, 2011, p. 299). Transformationele leiders focussen op het bouwen aan de waarden, moralen, vaardigheden en de algehele motivatie van hun volgers (Bass & Riggio, 2006). Transformationeel leiderschap vormt samen met transactioneel leiderschap en ‘laissez-faire’ leiderschap de ‘full range leadership theory’. Transformationeel en transactioneel leiderschap zijn beide actieve vormen van leiderschap (Den Hartog et al., 1997). Transactioneel leiderschap stuurt volgers aan om te presteren binnen de taakomschrijving en stimuleert dit door de belonen en te bestraffen (Hater & Bass, 1988). Transformationele leiders moedigen hun volgers aan om meer te doen dan formeel vastgesteld is (Bass, 1986). De leider creëert door zijn gedrag een emotionele band met zijn volgers die een enthousiasmerende werking heeft (Bass, 1986). Transformationeel leiderschap bouwt vaak op de fundamenteën van transactioneel leiderschap en vult deze als het ware aan de twee sluiten elkaar niet uit (Den Hartog et al., 1997). Deze actieve leiderschapsstijlen worden vaak afgezet tegen de passieve laissez-faire stijl. Dit betreft de afwezigheid van leiderschap, de leider vermijdt het maken van beslissingen of het aansturen van zijn volgers (Den Hartog et al., 1997).

Zoals eerdergenoemd begeven musea zich in een paradoxaal landschap van verschillende doelen. Het toepassen van transformationeel leiderschap kan een kritische factor zijn om cohesie te creëren in de navigatie in dit landschap (Griffin & Abraham, 2000). Door transformationeel leiderschap toe te passen, kunnen musea zowel vasthouden aan hun visie als de flexibiliteit behouden die nodig is in deze context (Nunes et al., 2021). Transformationele leiders nemen een actieve houding aan in het herkennen van problemen, het formuleren van een missie en het mobiliseren van de volgers om dit te bewerkstelligen (Den Hartog et al., 1997). Daarnaast moet de vrijwilligerscontext niet vergeten worden. Vrijwilligers gedijen goed onder een persoonlijke benadering waarin de manager alle namen kent, helpt wanneer dat nodig is, staat voor gelijke behandeling, vertrouwen heeft en ondersteuning biedt (Allen & Shaw, 2009). Vrijwilligers hebben geen vast contract en ontvangen geen economische beloning voor hun

werk (Catano et al., 2001). Het belonen of bestraffen van vrijwilligers is in deze context dus ook weinig relevant. Hierdoor wordt de invloed van psychologische beloningen, zoals het doen van betekenisvol werk, extra belangrijk is in de vrijwilligerscontext (Dwyer et al., 2013). Het ervaren van support vanuit de organisatie en de relatie die men heeft met de leidinggevende zijn beide van groot belang voor de motivatie en retentie van vrijwilligers (Forner et al., 2024). Transformationele leiders zijn goed in het creëren van een omgeving waar de basis behoeftes van vrijwilligers worden vervuld, gemotiveerd worden en zij de nodige psychologische steun krijgen (Dwyer et al., 2013). Er is gekozen voor deze leiderschapsstijl omdat dit zowel de flexibiliteit biedt die musea nodig hebben als een ondersteunend karakter heeft die past in de context van vrijwilligers.

Transformationeel leiderschap kent vier dimensies: 'Idealized influence', 'Inspirational motivation', 'Intellectual stimulation' en 'Individual consideration' (Díaz-Sáenz & Héctor, 2011). 'Idealized Influence' maakt transformationele leiders tot rolmodellen. Ze worden gerespecteerd en vertrouwd door hun volgers en staan bekend om diens vaardigheden en doorzettingsvermogen. 'Inspirational Motivation' maakt dat transformationele leiders goed hun visie en doelen kunnen articuleren en diens volgers kunnen motiveren tot een juiste mentaliteit om deze uit te voeren. 'Intellectual Stimulation' houdt in dat transformationele leiders hun volgers stimuleren om innovatief en creatief te werken door hen uitdagingen te bieden en vaste patronen te doorbreken. 'Individual Consideration' maakt dat transformationele leiders persoonlijke aandacht hebben voor hun volgers en rekening houden met individuele behoeftes, vaardigheden en wensen. Deze veel onderzochte dimensies helpen met de theoretische onderbouwing van de relatie tussen transformationeel leiderschap en prestatie.

Alhoewel deze dimensies veel inzichten kunnen geven in de werking van transformationeel leiderschap is er toch opspraak over de conceptualisering van het begrip (Jensen et al., 2019; Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Dit komt doordat er onvoldoende studies zijn naar de bruikbaarheid van deze dimensies (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Het is niet duidelijk in welke zin ze van elkaar verschillen, op elkaar lijken en waarom ze bij elkaar passen (Jensen et al., 2019). De concepten vertonen vaak overlap, wat de meetbaarheid van losse aspecten van transformationeel leiderschap bemoeilijkt (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Transformationeel leiderschap wordt vaak gemeten aan de hand van zijn effecten, wat leidt tot moeilijkheden bij het aantonen van bepaalde verbanden omdat de afhankelijke variabele onderdeel wordt van de onafhankelijke variabele (Van Knippenberg & Sitkin, 2013). Door transformationeel leiderschap te conceptualiseren op basis van het gedrag van de leider, is het concept makkelijker meetbaar.

De essentie van transformationeel leiderschap ligt volgens Jensen et. al. (2019) in het activeren van volgers om verder te reiken dan het eigen belang en zich in te zetten voor de organisatiedoelen. De leiders transformeren als het ware hun volgers en zorgen ervoor dat de organisatiedoelen zo gaan leven onder de volgers dat zij hier graag aan bij willen dragen. Jensen et. al. (2019) onderscheiden drie concrete vormen van gedrag die passen bij transformationele leiders: het ontwikkelen, delen en onderhouden van een visie. Ten eerste weet de leider de visie zo te articuleren dat deze duidelijk en aantrekkelijk is voor de volgers. Deze eerste stap is essentieel om volgers te motiveren om het belang van de organisatie voor hun eigen belang te stellen. Ten tweede deelt de leider de visie met zijn volgers en koppelt die het uitvoeren van acties aan de organisatiedoelen. Dit leidt ertoe dat volgers een duidelijk beeld hebben van hoe zij concreet bijdragen aan het realiseren van de visie van de organisatie. Ten slotte zorgen transformationele leiders ervoor dat de visie in leven blijft. Door constant het gezamenlijke doel te benadrukken zorgen de leiders ervoor dat hun volgers geënthousiasmeerd blijven om zich in te zetten en zo de organisatiedoelen te bereiken.

2.4 Self Determination Theory

De Self Determination Theory (SDT) zal worden gebruikt om de relatie tussen transformationeel leiderschap en PSM nader te verklaren. De SDT is een motivatie- en identiteitstheorie waar de assimilatie van doelen, waarden en identiteiten centraal staat (Ryan & Deci, 2005). Deze theorie gaat ervan uit dat men een sterk verlangen heeft om zich actief te verbinden met de omgeving en diens sociale identiteit, en hiermee diens motivatie, beïnvloedbaar is door de context (Vandenabeele & Breugh, Forthcoming).

Mensen bezitten verschillende sociale identiteiten die zowel opgedragen kunnen worden door de sociale context of volledig geïnternaliseerd kunnen zijn en hiermee onderdeel zijn geworden van het zelfbeeld (Ryan & Deci, 2005). Het aanpassen van de identiteit aan de omgevingscontext kan verklaard worden door de ‘logic of appropriateness’ (Vandenabeele, 2007). Volgend uit de ‘logic of appropriateness’ wordt gedrag bepaald door instituties, men past het gedrag aan op hoe zij zich achten te gedragen in de betreffende context (March & Olsen, 2011). Een institutie is een formeel of informeel, structureel, maatschappelijk of politiek fenomeen dat verder reikt dan het individu, gebaseerd op gedeelde waarden, dat een zekere mate van stabiliteit heeft en gedrag beïnvloedt (Peters, 2019, p. 18). Ook organisaties oefenen institutionele druk uit door zowel formeel vastgestelde regels als informele normen (Moynihan

& Pandey, 2007). Het veranderen van de sociale identiteit helpt verbinden met de omgeving en zorgt dat men erbij kan horen (Ryan & Deci, 2005).

Om de relatie tussen instituties en individuen beter te begrijpen moet ook aandacht besteedt worden aan motivatietheorieën (Vandenabeele, 2007). Motivatie is afhankelijk van situationele factoren. De motivatie kan ofwel intrinsiek zijn of extrinsiek gereguleerd worden (Deci et al., 2017a). Intrinsieke motivatie komt volledig voort uit de actor omdat deze voldoening en plezier haalt uit het doen van het werk. Vandenabeele (2007) en Ryan & Deci (2000) bevragen de traditionele scheiding tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en maken onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie. Motivatie is een spectrum en kan variëren van volledig gecontroleerd worden door de omgeving tot volledige zelfregulering. Wanneer men de waarden van de institutie dusdanig heeft geïntegreerd dat deze ook op persoonlijk niveau van belang worden is er sprake van identificatie (Loon & Vandenabeele, 2021).

De mate van internalisering is afhankelijk van het voldoen aan de ‘basic need satisfaction’ (BNS) (Loon & Vandenabeele, 2021). Volgens de SDT heeft iedere medewerker drie basisbehoeftes die hun welzijn, motivatie en prestaties binnen een organisatie beïnvloeden, namelijk: autonomie, competentie en verbondenheid (Deci et al., 2017). Doormiddel van het bestendigen van deze drie basisbehoeftes kan men zorgen dat de sociale identiteit van vrijwilligers past in het museum en zij gemotiveerd zijn in het doen van het vrijwilligerswerk.

De formele definitie van autonomie volgens Deci & Ryan luidt: “Autonomy refers to volition-the organismic desire to self-organize experience and behavior and to have activity be concordant with one's integrated sense of self” p. 231 (2000, p. 231). Men voelt zich autonoom wanneer men keuzevrijheid en een eigen wil heeft bij het uitvoeren van het werk (Van Den Broeck et al., 2010). Ook opgedragen activiteiten kunnen uitgevoerd worden met het gevoel van autonomie; dit wordt onder andere beïnvloed door de bereidheid van de medewerker en de speelruimte die daarbij wordt gegeven.

De formele definitie van competentie, volgens Deci & Ryan, luidt: "competence refers to our basic need to feel effectance and mastery." (2018, p. 10). Competentie wordt beïnvloed door de ervaren productiviteit en de mate van uitdaging in het werk. (Van Den Broeck et al., 2016).

De formele definitie voor verbondenheid, volgens Deci & Ryan, luidt: “Relatedness refers to the desire to feel connected to others” (2000, p. 231). Verbondenheid ontstaat door het ontvangen van steun en het voelen van hechtenis met het team (Van Den Broeck et al., 2010).

Het voldoen aan de BNS leidt tot het ontstaan van meer autonome motivatie (Deci et al., 1989). Middels BNS kan PSM gestuurd worden (Vandenabeele, 2007). Vrijwilligers moeten zich dus autonoom en competent voelen en bevredigende relaties hebben om te voldoen aan hun basisbehoeftes om zo hun PSM in stand te houden of te ontwikkelen (Andrews, 2016). Deze institutionele benadering van PSM wordt nader toegelicht in de volgende paragraaf.

2.5 Public Service Motivation

PSM wordt gedefinieerd als de motivatie om iets goeds te doen voor anderen en de samenleving (Hondegheem & Perry, 2009). Men is bereid bij te dragen aan het publieke goed en hierbij verder te denken dan het eigen belang (Ongaro & Van Thiel, 2018). Vandenabeele (2007, p. 547) formuleert het als “the belief, values and attitude that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate.” PSM is geconceptualiseerd aan de hand van zes dimensies: ‘attraction to public policy making’, ‘commitment to the public interest’, ‘civic duty’, ‘social justice’, ‘self-sacrifice’, and ‘compassion’ (Perry, 1996).

PSM wordt vaak verward met termen zoals altruïsme, ‘pro-social behavior’ en intrinsieke motivatie. Hoewel deze termen overlap kennen, zijn deze niet hetzelfde (Ongaro & Van Thiel, 2018). “Pro-social behavior” verwijst naar het gedrag dat goed is voor anderen. Dit slaat dus op een uitkomst en niet de initiële motivatie (Ongaro & Van Thiel, 2018). PSM komt voort uit de drang iets te willen betekenen voor de samenleving en hangt niet per definitie samen met het verkrijgen van directe voldoening of plezier door het resultaat (Ritz et al., 2021). Daarnaast omvat PSM niet alleen altruïstische waarden, maar ontstaat door een mix van emotionele, normatieve en rationele overwegingen (Perry & Wise, 1990).

De relatie tussen PSM en de waarschijnlijkheid om te starten met vrijwilligerswerk is een veel onderzocht fenomeen (Clerkin et al., 2009; Costello et al., 2017; Ertas, 2014; Houston, 2006). Het geven om anderen is een karakteristiek die vaak voorkomt bij vrijwilligers (Anderson & Moore, 1978). Holt (2020) ontdekte dat mensen die in de publieke sector werkzaam zijn, PSM-niveau over het algemeen hoger is, meer uren vrijwilligerswerk doen dan mensen uit de private sector. Vooral een hogere score op de dimensies ‘civic duty’ en ‘self-sacrifice’ is positief gerelateerd aan het doen van vrijwilligerswerk (Christensen et al., 2017).

Leisink et. al. (2021) vonden in alle categorieën vrijwilligerswerk, op de sportsector na, een verband tussen PSM en het starten met vrijwilligerswerk. De aanwezigheid van de verschillende dimensies van PSM en de sterkte van het verband zijn afhankelijk van de sector

waarin de vrijwilliger werkt, omdat de sectoren in andere mate publieke waarden vertegenwoordigen (Leisink et al., 2021). Houston (2009) vond een sterke positieve correlatie tussen het doen van vrijwilligerswerk in socioculturele sectoren, waar musea in te plaatsen zijn, en het hebben van PSM. Leisink et. al. (2021) vonden in de Nederlandse context ook een verband tussen PSM en het starten met vrijwilligerswerk in de socioculturele sector, echter was dit verband wel minder sterk.

Er is discussie over de richting van het verband tussen PSM en vrijwilligerswerk (Leisink 2021). Perry et. al (2008) stellen dat het beginnen met het vrijwilligerswerk leidt tot de ontwikkeling van PSM. Clerkin et. al. (2009) beargumenteren dat men door socialisatieprocessen in het leven PSM ontwikkeld en daarom eerder geneigd is te starten met vrijwilligerswerk. In dit onderzoek wordt de relatie van beide kanten bekeken. Zowel de algemene PSM van de vrijwilligers wordt gemeten als de positieve invloed die leidinggevendend mogelijk op de ontwikkelingen en instandhouding kunnen hebben.

PSM kan beschouwd worden als een sociale identiteit (Vandenabeele, 2011). Dit omdat het refereert naar de persoonlijke overtuigingen, waarden en attitudes (Vandenabeele, 2007, p. 549). Bij PSM heeft men maatschappelijke waarden geïnternaliseerd en zijn deze onderdeel geworden van de persoon. De identiteit is enerzijds een al bestaand persoonlijk element dat de actor meeneemt in de organisatie en dat een verklaring kan zijn voor de beweegredenen achter bepaalde keuzes. Anderzijds kan deze worden beïnvloed door socialisatieprocessen afkomstig uit de institutionele context (Loon & Vandenabeele, 2021).

Het integreren van waarden uit de institutionele omgeving helpt te begrijpen hoe individuen karakteristieken van hun werkomgeving overnemen (Vandenabeele & Breugh, Forthcoming). Vandenabeele (2014) vond dat deze afgifte van waarden voorkomt voor alle instituties. Deze socialisatieprocessen hebben een positief effect op PSM (Kjeldsen & Jacobsen, 2013; Moynihan & Pandey, 2007; Vandenabeele, 2011). PSM is deels afhankelijk van de instituties waarin men zich begeeft (Vandenabeele & Breugh, Forthcoming). PSM wordt gevormd en beïnvloedt door verscheidene sociaalhistorische antecedenten (Perry, 2000). Zo kan de baan van de ouders, politieke overtuiging of religieuze achtergrond van invloed zijn op de mate van PSM. De interactie met de omgeving leidt tot het vormen van een persoonlijke publieke service identiteit, ofwel tot PSM (Perry, 2000). Ook organisaties kunnen de PSM van hun vrijwilligers beïnvloeden. Musea kunnen hun maatschappelijke waarde middels socialisering overbrengen op vrijwilligers en zo hun PSM stimuleren. PSM kan dus beschouwd worden als een individu's zelf-gereguleerde institutionele identiteit die in teken staat van het leveren van publieke diensten (Vandenabeele & Breugh, Forthcoming).

De SDT sluit hierbij aan omdat deze zich baseert op de invloed van de internalisering van waarden, en hiermee de vorming van een identiteit, op de mate van zelfregulering (Vandenabeele & Breugh, Forthcoming). PSM kan gezien worden als een geïnternaliseerde vorm van extrinsieke motivatie (Vandenabeele, 2007). Alhoewel PSM geen vorm van intrinsieke motivatie is, waarmee men plezier haalt uit de activiteiten, is deze wel autonoom (Vandenabeele, 2014). Dit omdat men maatschappelijke waarden dusdanig eigen heeft gemaakt dat deze zelfstandig zonder regulering tot uiting kunnen komen. Uitgaande van deze argumentatie kan de institutionele omgeving PSM bevorderen door de vervulling van BNS te stimuleren (Vandenabeele & Breugh, Forthcoming). De aanwezigheid van BNS maakt congruentie tussen de institutionele waarden en individuele makkelijker en helpen dus bij het vormen van een passende identiteit (Andrews, 2016).

2.6 Transformationeel leiderschap & Prestatie

Eerder onderzoek wijst op een directe relatie tussen transformationeel leiderschap en individuele prestatie (Gang Wang et al., 2011). Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op verschillende individuele prestatiefactoren zoals werktevredenheid, motivatie en productiviteit (Judge & Piccolo, 2004). Dit door het stellen van uitdagende doelen en het bieden van ondersteuning en erkenning (Bass & Avolio, 1993).

De taakprestatie wordt mogelijk positief beïnvloed door de motiverende kracht die transformationele leiders hebben. Zij kunnen de missie en visie goed overbrengen, wat aanstekelijk werkt op hun volgers en de betekenisgeving van het werk bevordert (Díaz-Sáenz & Héctor, 2011). Wanneer men zich beter kan identificeren met de organisatiedoelen, kan men deze beter uitvoeren (Miao et al., 2019). Daarnaast stralen transformationeel leiders vertrouwen uit naar hun volgers waardoor zij zich bekwaamer voelen (Shamir et al., 1993), dit heeft een positief effect op de prestaties (Bandura, 1986). Ten slotte nemen transformationele leiders een coachende rol aan waardoor zij ondersteuning bieden en de middelen aanreiken die hun volgers nodig hebben om hun doelen te bereiken (Gang Wang et al., 2011). In eerder onderzoek leek de relatie die gevonden is tussen transformationeel leiderschap en taakprestatie echter sterk afhankelijk van de invloed van andere constructen (Gang Wang et al., 2011).

Transformationele leiders hebben een positieve invloed op de contextuele prestatie door hun volgers te motiveren zich in te zetten voor het belang van de groep (Gang Wang et al., 2011). Door intellectuele stimulatie kan een leider de vrijwilligers uitdagen verder te denken dan hun eigen belang en zich in te zetten voor het gedeelde doel (Bass, 1985). De volgers

ervaren een hogere mate van sociale identificatie en zijn sneller geneigd altruïstisch gedrag te vertonen (Bass & Avolio, 1993). Dit vergroot de motivatie om zich harder in te zetten voor de organisatie (Bass & Avolio, 1993). Transformationele leiders zorgen ervoor dat hun volgers het collectieve doel internaliseren. Een sterke identificatie met de organisatie- waarden, missie en cultuur is van groot belang voor vrijwilligers (Bass, 1985) en dit heeft positieve invloed op het bereiken van de doelen (Englert & Helmig, 2018). Tot slot beïnvloeden transformationele leiders hun volgers doordat zij als rolmodel fungeren en anderen hierdoor inspireren zich net als hun in te zetten om het gezamenlijke doel te bereiken (Díaz-Sáenz & Héctor, 2011).

Transformationele leiders wakkeren creatieve prestatie aan (Gang Wang et al., 2011) door hen uit te dagen om buiten gebaande paden te treden en innovatief te denken (Bass, 1985). De volgers krijgen de ruimte om te leren van hun fouten en te experimenteren en worden zo getraind creatief met problemen om te gaan (Gang Wang et al., 2011). De ruimte en het vertrouwen die transformationele leiders bieden aan hun vrijwilligers dragen bij aan een milieu waarin creativiteit kan floreren.

H1: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de prestatie van vrijwilligers in musea.

- *H1a: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de contextuele prestatie van vrijwilligers in musea.*
- *H1b: Transformationeel leiderschap heeft een matig positief effect op de taakprestatie van vrijwilligers in musea.*
- *H1c: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de creatieve prestatie van vrijwilligers in musea.*

2.7 Transformationeel leiderschap & basic need satisfaction

Het positieve verband tussen transformationeel leiderschap en prestatie is te verklaren door BNS. Transformationele leiders kunnen door het vervullen van de BNS van hun vrijwilligers op een concrete wijze bijdrage aan het verbeteren van hun prestaties. De werkomgeving kan bijdragen aan het ondersteunen of dwarsliggen van de BNS van zijn vrijwilligers (Deci et al., 1989); leiderschap kan hierin een grote rol spelen (Hetland et al., 2011). Leiderschap met een inspirerend en ondersteunend karakter wordt in verband gebracht met het kunnen voldoen aan de BNS (Bass & Riggio, 2006). Een transformationeel leider heeft aandacht voor de individuele

behoefte, vaardigheden en wensen (Den Hartog et al., 1997; Díaz-Sáenz & Héctor, 2011); dit is fundamenteel voor de aansturing van vrijwilligers (Prince & Piatak, 2023). Door deze persoonlijke benadering heeft een transformationeel leider mogelijk beter overzicht over de BNS van de vrijwilligers.

Transformationele leiders laten hun vrijwilligers meedenken en geven hun de vrijheid om een eigen bijdrage te leveren aan de organisatie (Den Hartog et al., 1997) waarmee ze hun gevoel van autonomie vergroten. Transformationele leiders nemen vrijwilligers serieus en hebben aandacht voor individuele inbreng ('individual consideration'). Transformationele leiders staan erom bekend dat zij niet micro-managen maar de zelfstandigheid van hun vrijwilligers aanmoedigen (Jensen & Bro, 2018). Autonomie omslaat het gevoel dat de acties die men verricht voortkomen uit zichzelf (Deci et al., 1989). Middels 'idealized influence' nemen vrijwilligers de denkbeelden van de transformationeel leider over en liggen deze in lijn met de eigen principes (Kovjanic et al., 2012). Daarnaast heeft autonomie een positieve doorwerking op de andere dimensies van BNS omdat de vrijwilliger zo speelruimte heeft om hier zelf aan te werken (Deci et al., 1989).

Transformationeel leiders moedigen samenwerking en sociale cohesie aan (Dwyer et al., 2013); dit creëert een hogere mate van verbondenheid. Verbondenheid met collega's en het management speelt een grote rol in het creëren van een positieve werksfeer voor vrijwilligers (Alfes et al., 2017). Daarnaast kan samenwerking het gevoel van competentie verhogen omdat er meer vertrouwen is in het team waarmee men samenwerkt (Dwyer et al., 2013). Ook wakkert een transformationeel leider verbondenheid aan door te benadrukken wat de groep onderscheidt en bijzonder maakt ten opzichte van andere groepen (Jensen & Bro, 2018). Dit kan juist in de vrijwilligers context een sleutelrol spelen. Omdat de service op vrijwillige basis wordt aangeboden, is het tonen van waardering en dankbaarheid voor de geleverde diensten van groot belang. Transformationeel leiders stimuleren vrijwilligers om zich te conformeren aan morele standaarden en hiermee de focus van het eigen belang ('idealized influence') te verschuiven naar dat van de groep (Kovjanic et al., 2012). Dit heeft een positief effect op de interpersoonlijke relaties omdat dit leidt tot waardering voor het team en de gemeenschappelijke doelen (Wang et al., 2005). Het is aannemelijk dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de verbondenheid van vrijwilligers.

Transformationele leiders wakkeren competentie aan bij hun vrijwilligers. Naast het inspireren waarbij zij het belang van de organisatiedoelen onderstrepen en enthousiasmeren om dit uit te voeren (Den Hartog et al., 1997) kunnen zij het effect van het werk tastbaar maken (Mayr, 2017; Van Loon et al., 2018). Transformationeel leiders steken moeite in het

ontwikkelen van de vaardigheden van hun vrijwilligers door middel van ‘individual consideration’. Ook creëren ze een veilige bemoedigende omgeving voor ontwikkeling door positieve feedback te geven, werken aan teambuilding en het vormen van een vertrouwd en respectvol klimaat (Kovjanic et al., 2012). Door ‘idealized influence’ fungeert de transformationeel leider als rolmodel, dit referentiekader kan de vrijwilligers meer zelfvertrouwen geven bij het uitvoeren van hun acties (Bass, 1985). Een transformationeel leider stelt ambitieuze doelen voor zijn vrijwilligers (‘intellectual stimulation’) en toont het vertrouwen dat deze haalbaar zijn (Shamir et al., 1993). Transformationeel leiderschap draagt dus bij aan de competentie van vrijwilligers.

Uit bovenstaande theorie is de volgende hypothese afgeleid:

H2: Transformationeel leiderschap heeft een positief effect op de ‘basic need satisfaction’ van vrijwilligers in musea.

2.8 Basic need satisfaction & public service motivation

Musea creëren publieke waarde door actief burgerschap te stimuleren, toegang te bieden tot betrouwbare informatie, vertrouwen te scheppen in publieke organisaties, samenwerkingen aan te gaan met lokale en internationale partners en gemeenschapsvorming te stimuleren door de overdracht van cultuur en geschiedenis (Scott, 2009). Door vrijwilligers te ondersteunen in hun basisbehoeftes bij het uitvoeren van hun taken, zullen zij zich autonoom, bekwaam en verbonden voelen met de werkomgeving. Door de ondersteuning vanuit de werkomgeving zal de PSM van vrijwilligers bestendig worden en zullen zij hiermee gemotiveerder zijn bij te dragen aan het creëren van maatschappelijke waarde.

Omdat PSM een dynamisch construct is, kan de omgeving hier invloed op uitoefenen (Andrews, 2016). PSM kan beschouwd worden als een sociale identiteit en kan via socialisatie aangestuurd worden (Vandenabeele, 2014). Door de combinatie van de institutionele theorie en sociale identiteitstheorie wordt PSM gekoppeld aan SDT en is dit stuurbaar (Andrews, 2016). PSM kan autonoom worden gereguleerd maar de actor moet dan wel ondersteund zijn in diens BNS (Vandenabeele, 2014). Geredeneerd vanuit de SDT kan PSM overgedragen worden door organisaties die publieke waarden hebben geïnternaliseerd en voldoen aan de basisbehoeftes van hun medewerkers (Vandenabeele, 2007).

Wanneer men de autonomie van de actoren niet wordt ondersteund kan dit de zelf gereguleerde motivatie tegen gaan, een zogeheten ‘crowding out’ effect treedt op (Deci et al.,

2017b). In dit proces wordt de autonome motivatie belemmerd door externe controle. In plaats van het steunen op de interne waarden, wordt de motivatie beïnvloedt door stimulatie uit de omgeving. Wanneer men vrijheid geeft aan de vrijwilligers kunnen zij zich de visie van het museum eigen maken. Door het in lijn liggen met deze visie zal het natuurlijker zijn voor vrijwilligers om zelf invulling te geven aan het uitvoeren van deze missie. Zo kunnen zij bijvoorbeeld gemakkelijker kennis overdragen aan bezoekers en deze hiermee stimuleren om na te denken over maatschappelijke kwesties. Het ondersteunen van autonomie leidt dus tot een hogere mate van PSM omdat de maatschappelijke waarden eigen gemaakt kunnen worden en de vrijwilligers zelf invulling kunnen geven aan de stappen om dit te bewerkstelligen.

Verbondenheid met de werkomgeving leidt ertoe dat men meer openstaat voor de gemeenschappelijke ideeën die er heersen. Het doel gaat meer leven omdat er onderling sociale identificatie is (Shamir et al., 1993). Vrijwilligers internaliseren zo gemakkelijker de publieke waarden die musea hebben. Blootstelling aan de waarden van de organisatie, collega's en leidinggevenden zorgt middels socialisatie tot een hogere PSM (Vandenabeele, 2011). De publieke boodschap gaat meer leven wanneer deze centraal staat in de omgeving. Identificatie zorgt ervoor dat de kans groter is dat de vrijwilligers de publieke waarden van het museum zullen uitdragen naar de gasten. Door goede samenwerking kunnen de vrijwilligers service bieden van hoge kwaliteit en hiermee vertrouwen in de overheid te scheppen.

Competentie heeft door het volgen van de principes van 'goal-setting' theorie, een positieve invloed op PSM. Vrijwilligers zullen gemotiveerder zijn als de doelen uitdagend maar bereikbaar aanvoelen omdat deze binnen hun kunnen liggen (Wright, 2001). Wanneer vrijwilligers het idee hebben dat zij over de vaardigheden beschikken om bij te kunnen dragen aan de maatschappelijke problemen zullen zij minder snel geneigd zijn deze visie op te geven (Jensen & Bro, 2018). Hierdoor kunnen zij vasthouden aan de publieke waarden en blijft hun PSM in stand. Dit competente gevoel kan bijvoorbeeld bijdragen aan het zelfvertrouwen dat vrijwilligers een rol spelen in het bijbrengen van cultuur en geschiedenis aan de gasten. Waardoor zij bijdragen aan het leveren van betrouwbare en betekenisvolle informatie en gemeenschapsvorming.

H3: 'Basic need satisfaction' heeft een positieve invloed op public service motivation van vrijwilligers in musea.

2.9 Public service motivation & prestatie

Er zijn significante relaties gevonden tussen PSM en werkinspanning (Frank & Lewis, 2004; Leisink & Steijn, 2009; Wright, 2007), werkprestatie (Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2007), 'organizational citizenship behavior (in dit onderzoek contextuele prestatie) (Kim, 2006) en organisatieprestaties (Brewer & Selden, 1998; Kim, 2004). Een directe link tussen PSM en motivatie is te verwachten volgens de motivatietheorie (Grant, 2008). Wanneer een vrijwilliger meer PSM heeft zal deze namelijk geneigd zijn harder te werken voor het museum (Perry, 2000). De institutionele context speelt echter ook een rol in de relatie tussen PSM en prestatie (Vandenabeele, 2007). Gunstige factoren zorgen voor een betere match tussen de omgeving en de vrijwilligers (Vandenabeele, 2007).

Ritz et. al. (2021) stellen dat de individuele prestatie bestaat uit een combinatie tussen persoonlijke eigenschappen en de invloed van de omgevingscontext. Enerzijds bestaat individuele prestatie uit de kenmerken die een vrijwilliger al bezit bij binnenkomen van de organisatie. Anderzijds hebben musea invloed op het ondersteunen van vrijwilligers in het bereiken van hun prestaties. Zoals eerder toegelicht kan PSM beschouwd worden als een sociale identiteit, wat te zien is als een set van persoonlijke kenmerken. De elementen die worden gebruikt om PSM te meten vragen namelijk naar persoonlijke kenmerken in de kijk op publieke waarden (Ritz et al., 2021). Daarnaast wordt de omgevingscontext in dit onderzoek vertaald naar een institutionele context. Musea zijn te beschouwen als instituties omdat zij het gedrag van de vrijwilligers beïnvloeden door gedeelde waarden op hen over te brengen (Peters, 2019). Musea brengen hun waarde over op vrijwilligers middels socialisatieprocessen. Daarom zal de formule van Ritz et. al. (2021) overgenomen worden waarin het product van de PSM en de institutionele context samen de individuele prestaties van vrijwilligers zal bepalen.

Een hogere motivatie leidt logischerwijs tot een hogere inzet, maar het succes hiervan is afhankelijk van de mogelijkheden die de omgeving biedt (Ritz et al., 2021). De SDT stelt dat motivatie een continuüm is, tussen extern gereguleerde motivatie en autonome motivatie, die door de omgeving kan worden beïnvloed (Vandenabeele, 2007). Hoe meer ondersteuning men krijgt in het vervullen van de basisbehoeftes, hoe meer identificatie er zal plaatsvinden met het werk. De motivatie zal hierdoor autonomer van aard zijn. PSM is een vorm van autonome motivatie waarin men de publieke missie van de organisatie heeft geïnternaliseerd. De argumentatie lijn volgende van de motivatietheorie zal de individuele prestatie hoger zijn wanneer vrijwilligers door het bestaan van juiste institutionele omstandigheden meer motivatie hebben. In dit onderzoek is dit de BNS van vrijwilligers bevorderen middels transformationeel leiderschap wat zal uitmonden in een hogere PSM en betere individuele prestaties.

Musea kunnen dus beïnvloeden of vrijwilligers de nodige middelen en speelruimte hebben om prestaties te behalen. Zo heeft een vrijwilliger wanneer deze over autonomie beschikt ruimte om zijn waarden horende bij PSM te praktiseren. Een vrijwilliger zou bijvoorbeeld de wens kunnen hebben om zich in te zetten voor een diversiteitsprogramma omdat dit mogelijk positief bijdraagt aan een inclusievere samenleving. Maar als een museum de vrijwilliger hier geen kans toe geeft door geen eigen inbreng toe te staan en daarmee te korten op zijn autonomie, zal dit doel niet kunnen worden behaald. Of PSM prestatie verhogend werkt, is afhankelijk van de kansen en support die de omgeving biedt bij het uitvoeren van maatschappelijk betekenisvol werk (Steijn, 2008). PSM is de autonome motivatie die de vrijwilliger al bezit en BNS is de omgevingsinvloed die musea hebben.

Naast een directe link tussen PSM en prestatie bevordert PSM ook de person-environment fit (Ritz et al., 2021). De person-environment fit betreft de compatibiliteit tussen een individu en zijn werkomgeving die optreedt wanneer hun kenmerken goed op elkaar afgestemd zijn (Kristof-Brown et al., 2005, p. 281). Dit kan zich op verschillende niveaus uiten; zo kunnen vrijwilligers in goede overeenstemming zijn met de missie, leidinggevende of collega's (Kristof, 1996). Naast het zoeken van vrijwilligers die passen bij de organisatie in het selectieproces, kan de fit ook later bevorderd worden door socialisatieprocessen (Kjeldsen & Jacobsen, 2013). Gehoor geven aan de waarden van PSM maakt dat de 'person-environment-fit' groter zal zijn (Kristof-Brown et al., 2005). Er is namelijk sprake van overeenstemming van de doelen en waarden van de organisatie en de individuele krachten wanneer PSM in hoge mate aanwezig is. Hoe hoger de fit is tussen de PSM van vrijwilligers en hun omgeving, hoe hoger de prestatie zal zijn volgende uit deze motivatie (Ritz et al., 2021, p. 257).

Van Loon et al. (2018) koppelen PSM aan de Social Impact Potential (SIP). Alleen wanneer vrijwilligers het gevoel hebben dat het werk dat zij doen bij kan dragen aan het bereiken van de beoogde maatschappelijke doelen, zal hun PSM tot uiting komen. Wanneer vrijwilligers hun werk niet als betekenisvol zien en dit niet overeenkomt met hun publieke waarden, zal er geen fit zijn en zullen zij niet beter presteren dan andere vrijwilligers (Moynihan & Pandey, 2007). Musea moeten dus het vertrouwen wekken bij hun vrijwilligers dat het mogelijk is bij te dragen aan maatschappelijke doelen. Door een concrete visie te stellen en hier duidelijk naar toe te werken, zal voldaan worden aan de voorwaarde van de SIP. Dit draagt bij aan de 'person-organization' fit door de overeenstemming van de visies tussen de vrijwilliger en het museum.

Verschillende studies wijzen uit dat PSM een positief effect heeft op de contextuele prestatie (Gould-Williams et al., 2015; Kim, 2006). Vrijwilligers met een hoge PSM die in lijn

staan met de organisatie zijn, zijn toegewijd om bij te dragen aan de publieke doelstelling van het museum (Koumenta, 2015). Zij zullen zich dus inzetten om werk te leveren van goede kwaliteit als dit kan bijdragen aan het behalen van deze doelen. Vrijwilligers met een hoog PSM scoren hoog op ‘civic duty’ en zoeken naar manieren om bij te dragen aan publieke doelen. Binnen organisaties vertaalt dit zich vaak naar het helpen bouwen aan de organisatie en het helpen van collega’s op manieren die niet formeel zijn opgenomen in de taakstelling (Gould-Williams et al., 2015). Ook kan PSM verbondenheid creëren door het bestaan van een gemeenschappelijk doel. Deze onderlinge identificatie maakt dat men bijvoorbeeld extra taken op zich zal nemen of collega’s zal helpen (Shamir et al., 1993). PSM biedt een zekere mate van stabiliteit; vrijwilligers kunnen altijd terugvallen op hun normatieve overwegingen die hen gemotiveerd houden om zich in te zetten voor het museum en hun collega’s (Koumenta, 2015). Daarnaast is het mogelijk dat vrijwilligers met een hoger PSM een ruimere kijk op het takenpakket hebben, het oppakken van extra taken voelt voor hun als vanzelfsprekend (Koumenta, 2015). Het is dus aannemelijk dat PSM een positief effect heeft op de contextuele prestatie van de vrijwilligers.

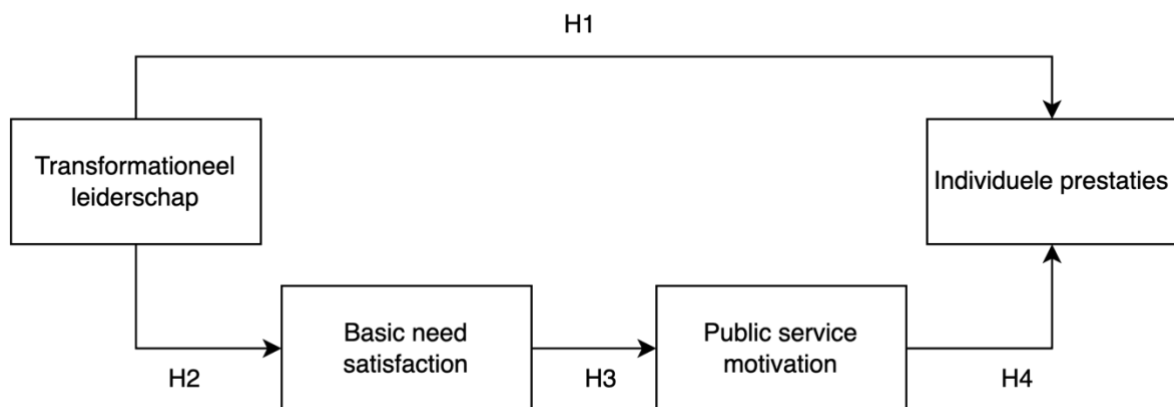
PSM kan ook de taakprestatie bevorderen. Een hoger level van PSM zorgt voor het inzien van het belang van de taken (Christensen et al., 2013). Vrijwilligers met een hoge PSM zullen dus mogelijk meer inspanning verrichten om kennis en vaardigheden te vergaren om de beoogde doelen te bereiken. Daarnaast zal door PSM mogelijk sprake zijn van een betere ‘person-organization’ fit. Musea zullen eerder geneigd zijn de benodigde hulpmiddelen en ondersteuning bieden om vaardigheden te ontwikkelen en taken naar behoren uit te voeren wanneer vrijwilligers tonen dat zij willen helpen bij de missie. Echter bestaat een formele taakomschrijving die normaliter zou voortvloeien uit een contract niet. Het bezitten van specifieke vaardigheden en het opnemen van taken is minder aan de orde. Er bestaat dus een kans dat in de vrijwilligerscontext de taakprestatie een kleinere rol speelt door de ambiguïteit omtrent taken en het ontbreken van verplicht opgenomen taken.

De creatieve prestatie van vrijwilligers zal mogelijk omhooggaan door PSM omdat men autonoom gemotiveerd is (Jung et al., 2018). Extrinsiek gestuurde motivatie blokkeert namelijk het verloop van creatieve processen (Jung et al., 2018). PSM stimuleert innovatief gedrag doordat vrijwilligers een hogere mate van betekenisgeving en competentie voelen in het werk (Miao et al., 2019). PSM leidt tot het hebben van een sterk motief, vrijwilligers zullen zich eerder willen inzetten om de publieke missie te behalen ondanks bestaande onzekerheden (Jung et al., 2018). Vrijwilligers met een hoge PSM zijn eerder bereid risico's te nemen en innovatieve oplossingen te onderzoeken voor het oplossen van complexe problemen (Alves et al., 2007).

Door waarden (zoals ‘civic duty’) en affectieve motivatie (zoals self-sacrifice en ‘compassion’) kunnen vrijwilligers vrijer zijn in hun creatieve gedachtes. Dit omdat ze verder kijken dan hun eigen belang binnen de organisatie en meer open staan voor verandering (Miao et al., 2018). Daarnaast wordt er een beter klimaat gecreëerd voor creativiteit. PSM stimuleert samenwerking en vertrouwen, wat stimulerend werkt op het produceren en delen van informatie (Chakravarti et al., 2015). Het doorbreekt bureaucratische patronen die creatieve processen kunnen verstoren (Borins, 2000). Het is dus aannemelijk dat PSM een positief effect heeft op de creatieve prestatie van vrijwilligers in musea.

H4: Public service motivation heeft een positief effect op de individuele prestatie van vrijwilligers in musea.

- *H4a: Public service motivation heeft een positief effect op de contextuele prestatie van vrijwilligers in musea.*
- *H4b: Public service motivation heeft een matig positief effect op de taakprestatie van vrijwilligers in musea.*
- *H4c: Public service motivation heeft een positief effect op de creatieve prestatie van vrijwilligers in musea.*



Figuur 1. Conceptueel model

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt eerst het design van de studie besproken, waarbij de vormgeving van de experimenten rondom transformationeel leiderschap en de BNS wordt toegelicht, inclusief de ethische kwesties. Daarna volgt een beschrijving van de steekproef. Vervolgens worden de gebruikte vignetten en meetschalen uitgelegd. Tot slot wordt de data-analyse behandeld.

3.1. Design

In deze paragraaf wordt een toelichting gegeven op het gekozen *design*. Ook worden de ethische aspecten van het onderzoek besproken.

3.1.1. Survey-experiment

In dit onderzoek is gekozen om de verbanden tussen de concepten met kwantitatief onderzoek aan te tonen. Aan de hand van een post-positivistische benadering zijn de causale verbanden getoetst (Creswell, 2009). Door het inzetten van meetinstrumenten en vignetten die gebruik maken van een schaal kunnen de resultaten op een numerieke wijze weergegeven worden (Creswell, 2009).

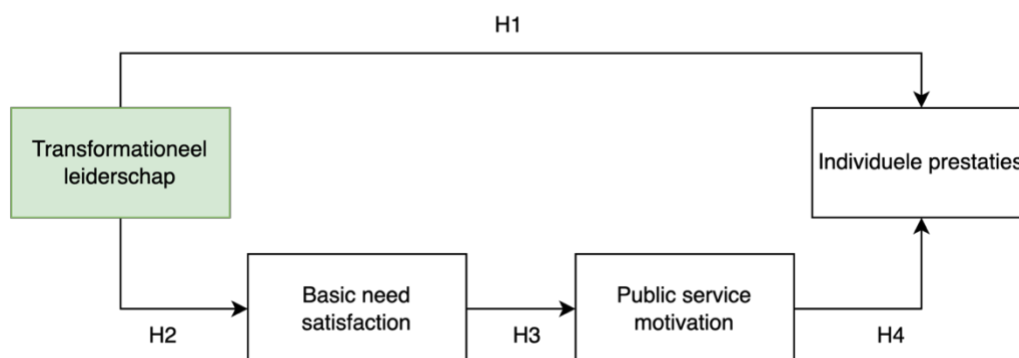
In dit onderzoek zal de causale relatie tussen transformationeel leiderschap en de prestaties van vrijwilligers in musea getoetst worden aan de hand van de mediërende factoren PSM en BNS. Om de causaliteit van deze relatie te onderzoeken moet voldaan worden aan drie voorwaarden (Shadish et al., 2001). De eerste voorwaarde stelt dat de oorzaak vooraf moet gaan aan het gevolg. De tweede voorwaarde stelt dat de oorzaak gerelateerd is aan het gevolg. Tenslotte mogen er geen alternatieve verklaringen zijn voor de effecten van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele.

De causaliteit van het verband kan door het gebruik van een experimenteel design grotendeels gewaarborgd worden (Millsap & Maydeu-Olivares, 2009). Ten eerste is de tijdsvolgorde te garanderen doordat er gebruik gemaakt wordt van een manipulatie waarin de oorzaak, het veranderen van de leiderschapsstijl, voorafgaat aan de bijbehorende prestatie. Ten tweede wordt door het gebruik van vignetten enkel de onafhankelijke variabele gemanipuleerd waarmee omgevingsfactoren grotendeels uitgesloten kunnen worden. De deelnemers worden allemaal onderzocht in een gecontroleerde hypothetische situatie. Ten slotte worden mogelijk storende achtergrondkenmerken uitgefilterd door randomisatie (Millsap & Maydeu-Olivares, 2009). Door deelnemers op willekeurige wijze in te delen in een groep zullen de achtergrondkenmerken van de verschillende groepen gemiddeld genomen op elkaar lijken

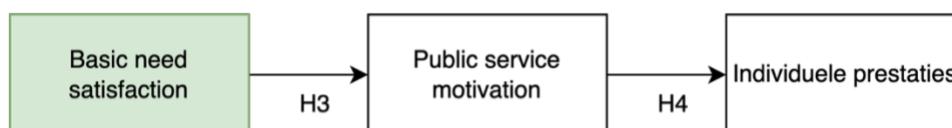
(Millsap & Maydeu-Olivares, 2009, p. 24). Hiermee kan grotendeels uitgesloten worden dat deze achtergrondkenmerken het onderzoek beïnvloeden en ruis veroorzaken in de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele die men wenst te meten (Millsap & Maydeu-Olivares, 2009, p. 24). Om te testen of de oorzaak gerelateerd is aan het gevolg zal er gebruik gemaakt worden van een regressieanalyse.

Door middel van een survey-experiment kan de causaliteit tussen transformationeel leiderschap en de prestaties van vrijwilligers verondersteld worden. Om de causaliteit tussen leiderschap en de BNS van de vrijwilligers te garanderen wordt er gebruik gemaakt van een dubbel randomisatie experiment (Pirlott & MacKinnon, 2016). Er zullen dus twee experimenten na elkaar uitgevoerd worden. Hier wordt niet alleen de invloed van leiderschap gemanipuleerd maar zal ook de mediërende factor BNS gemanipuleerd worden. Dit om uit te sluiten dat er andere variabelen zijn die de relatie tussen BNS en de prestatie van vrijwilligers (Bullock et al., 2010).

De vrijwilligers krijgen in het eerste experiment een situatie waarin de vrijwilligerscoördinator een transformationele of transactionele leiderschapsstijl hanteert. Hierop volgend wordt een manipulatiecheck gedaan door middel van enkele vragen gericht op het herkennen van transformationeel leiderschap. Vervolgens wordt bevraagd of de vrijwilligers zich wel of niet ondersteund voelen in hun BNS, hun PSM in deze situatie en naar de prestaties die zij denken te kunnen behalen onder leiding van de vrijwilligerscoördinator uit het scenario. In het tweede experiment krijgen de vrijwilligers een situatie waarin de BNS wel of niet wordt vervuld. Ditmaal zal er een manipulatiecheck worden gedaan aan de hand van vragen over BNS. Ook zal de PSM en prestatie weer bevraagd worden met dezelfde set vragen.



Figuur 2. Manipulatie 1 leiderschap



Figuur 3. Manipulatie 2 basic need satisfaction

3.1.2. Ethiek

Om het welzijn van de deelnemende vrijwilligers te waarborgen is nagedacht over mogelijke ethische complicaties die het onderzoek met zich mee kan brengen omtrent toestemming, privacy en misleiding (Bryman, 2016). Er is geïnformeerde toestemming gevraagd aan de respondenten aan het begin van de vragenlijst. De privacy van de respondenten is gewaarborgd door het contact via de vrijwilligerscoördinator te laten verlopen. Daarnaast worden de specifieke resultaten niet per museum gerapporteerd maar krijgen de musea enkel resultaten terug die de resultaten van alle deelnemende musea samennemen. Er is ook geen sprake geweest van misleiding. De vrijwilligers moeten op basis van een bedacht scenario vragen beantwoorden. Het wordt duidelijk vermeld aan de vrijwilligers dat er wordt gevraagd naar hun ervaring als zij zich in het getoonde scenario zouden bevinden.

3.2. Steekproef

In 2022 telde Nederland 629 musea, waarvan 20% zich op kunst richt, 65% op geschiedenis, 10 % op bedrijf en techniek en de overige 5% richt zich op natuurlijke historie en volkenkunde (CBS Statline, 2023). De respondenten zijn vergaard door op willekeurige wijze 73 musea in Nederland te mailen met een verzoek om mee te doen met het onderzoek. Deze zijn geselecteerd uit de 523 musea die te vinden zijn op de website van de museumvereniging. Hierbij is rekening gehouden met de vraag of het museum werkt met vrijwilligers en of het groot genoeg is om gebruik te maken van management. Hiervan hebben 12 musea ingestemd deel te nemen aan het onderzoek. Deze vielen voor 50% in de categorie geschiedenis, 17% bedrijf en techniek, 25% kunst en 8% volkenkunde. Alhoewel dit geen directe afspiegeling is van het Nederlandse gemiddelde, zijn alle categorieën op één na gerepresenteerd. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van experimenteel onderzoek waardoor de externe invloed van het thema van het museum geen grote invloed zouden moeten hebben op de uitkomsten van het onderzoek. Via de vrijwilligerscoördinatoren is een email verzonden naar alle vrijwilligers in de organisatie. Dit leidt tot een totale N van 121 vrijwilligers. Om de benodigde steekproef te berekenen is

gebruik gemaakt van G*Power, uit een meta analyse van 113 studies (Gang Wang et al., 2011) blijkt dat het gemiddelde effect van transformationeel leiderschap op prestatie 0,25 is. Op basis van een eenzijdige toets, een power van 0,80 en significantieniveau van 0,05, moet de steekproef 95 respondenten bevatten. De steekproef omvat 121 vrijwilligers, wat voldoet aan de minimale steekproefgrootte en een power van 0,88 bereikt.

In de steekproef van manipulatie 1 is 54.5% vrouw, 31.3% man, 1% kon zich niet in een van deze categorieën plaatsen en heeft 13.4% dit niet gespecificeerd. Het gemiddelde opleidingsniveau was HBO en de gemiddelde leeftijd was 68,5. Na het toepassen van de filters voor manipulatie 2 (wordt toegelicht in de volgende paragraaf) was 61.2% vrouw, 34.7% man, 1 % kon zich niet in een van deze categorieën plaatsen en heeft 3.1 % dit niet gespecificeerd. Het gemiddelde opleidingsniveau en de gemiddelde leeftijd bleven hetzelfde als in manipulatie 1. De discrepanties komen door uitval bij het invullen van de vragenlijst. Een aantal van de vragenlijsten zijn maar ingevuld tot na de eerste manipulatie, alhoewel deze antwoorden goed bruikbaar zijn zorgt dit er wel voor dat we minder weten van de achtergrondkenmerken van deze groep.

3.3. Meetinstrumenten

Hieronder volgt een beschrijving van de vignetten die in dit onderzoek worden gebruikt, evenals een uitleg van de items die zullen worden ingezet om de verschillende variabelen in kaart te brengen.

3.3.1. Vignetten leiderschapsstijlen

Transformationeel leiderschap zal in dit onderzoek vergeleken worden met transactioneel leiderschap. In de wetenschap is het zeer gebruikelijk om deze twee leiderschapsstijlen tegen elkaar af te zetten (Den Hartog et al., 1997). Transactioneel leiderschap creëert een duidelijke relatie tussen werkgever en werknemer waarin de werknemer zijn taken uitvoert omdat die hier iets voor terug krijgt (Den Hartog et al., 1997). Door medewerkers te belonen of te straffen voor hun gedrag kan de werkgever hen aansturen (Dwyer et al., 2013). Er is voor transactioneel leiderschap gekozen als controlegroep boven een neutrale leiderschapsstijl omdat waardevrij leiderschap niet bestaat. Een leider zal altijd op een bepaalde manier kleur geven aan de wijze waarop deze een groep aanstuurt.

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee hypothetische situaties op basis waarvan de vrijwilligers vragen moesten beantwoorden. De vrijwilligers krijgen een scenario

te lezen waarin ze een speech krijgen van een vrijwilligerscoördinator. De transformationele leider focust op het overbrengen van de visie, straalt vertrouwen uit en roept op om samen te werken. De transactionele leider legt de focus op effectiviteit, benoemt fouten die de laatste tijd gemaakt zijn en roept op hier in het vervolg meer op te letten.

Om de ecologische validiteit, waarbij de toepasbaarheid van de bevindingen in natuurlijk werkomstandigheden vast te stellen (Bryman, 2016), zijn cognitieve interviews gehouden. De vragenlijst en de vignetten zijn voorgelegd aan een directeur van een museum, een oud-directeur van een museum en iemand die zowel vrijwilliger is geweest als leiding heeft gegeven aan vrijwilligers. Op basis van hun kennis werden enkele aanpassingen gedaan, zo is het woord ‘manager’ vervangen door ‘vrijwilligerscoördinator’ en het woord ‘werk’ zoveel mogelijk vervangen door het woord ‘taak’. Dit leidt ertoe dat de vignetten meer in overeenstemming waren met de belevingswereld van vrijwilligers en deze dus realistischer waren. Transactioneel leiderschap werd door allen als een niet passende stijl in de vrijwilligerscontext gezien. Omdat dit de controlegroep betreft heeft dit geen negatieve gevolgen voor de uitkomsten van het onderzoek.

Tabel 1. Realisme leiderschapsvignetten

	Transformationeel	Transactioneel
Zeer onrealistisch	0	12
Onrealistisch	13	29
Realistisch	40	17
Zeer realistisch	1	0

De ecologische validiteit is getoetst door de respondenten te vragen naar hoe realistisch zij het getoonde vignet ervaarden (tabel 1). Hieruit bleek dat het transactionele vignet vaker als onrealistisch bestempeld werd als het transformationele vignet. Dit is logisch omdat het in een vrijwilligers context niet gebruikelijk is om de werkrelatie te bouwen op extern gereguleerde motivatie. Vrijwilligers doen het werk uiteraard op vrijwillige basis en de wederkerige relatie die gebaseerd is op uitwisseling van geld voor het leveren van werk die bij transactioneel leiderschap hoort is hier dus ook niet passend. Bij transformationeel leiderschap vond 75% van de respondenten het vignet realistisch.

Naast de vragen over realisme is ook een vraag opgenomen die test of de vrijwilliger het vignet goed heeft gelezen. In de introductie van het verhaal stond opgenomen welke dag het was. De respondenten die deze vraag niet correct hebben beantwoord, zijn verwijderd uit de data set.

3.3.2. Vignetten basic need satisfaction

Voor de vignetten van BNS is gekozen voor een scenario waarbij de vrijwilliger een rondleiding moet geven in het museum. Wanneer de BNS vervuld was, kreeg de vrijwilliger vrijheid om zelf invulling te geven aan de rondleiding (autonomie), kreeg die positieve feedback en voelde die zich kundig (competentie) en was het duidelijk dat deze terecht kon bij collega's of leidinggevenden wanneer er problemen waren (verbondenheid). De vrijwilliger in het niet vervulde BNS-vignet moest een streng script volgen (lage autonomie), kreeg negatieve feedback en voelde zich niet kundig (lage competentie) en was het duidelijk dat deze niet terecht kon bij collega's of leidinggevenden bij problemen (lage verbondenheid).

De ecologische validiteit is in dit geheel iets lastiger te waarborgen voor alle deelnemers omdat er een groot scala aan taken bestaat die de vrijwilligers moeten uitvoeren. Men kan bijvoorbeeld onderdeel zijn van de technische ondersteuning van het museum en zich minder in deze rol kunnen vinden. Toch is gekozen voor deze situatie omdat het geven van een rondleiding makkelijk tot de verbeelding spreekt en men zich hier, ongeacht de eigenlijke rol, wel een voorstelling van kan maken. Daarnaast is het scenario duidelijk beschreven en wordt de respondent dus goed meegenomen in de casus.

De ecologische validiteit is wederom getoetst door de respondenten te vragen hoe realistisch zij het vignet ervaarden. Uit tabel 2 is op te maken dat 73% procent van de respondenten het vignet waarin de BNS vervuld was als realistisch ervaarde. Het vignet waarin de BNS niet vervuld was werd als minder realistisch ervaren. Wederom is dit in de vrijwilligerscontext logisch. De respondenten bieden hun diensten op vrijwillige basis aan. Het intrekken van de diensten wanneer deze geen plezier meer biedt is een veelvoorkomend fenomeen bij vrijwilligers (Forner et al., 2024). Het terecht komen in een situatie waar men zich dusdanig weinig ondersteund voelt in de basisbehoeftes is dus zeer onwaarschijnlijk.

Tabel 2. Realisme basic need satisfaction vignetten

	BNS vervuld	BNS niet vervuld
Zeer onrealistisch	3	16
Onrealistisch	9	29
Realistisch	30	12
Zeer realistisch	2	0

Wederom is een testvraag opgenomen om te achterhalen of de respondenten het vignet wel aandachtig hebben gelezen. Hier werd in het verhaal opgenomen waar de groep van de

rondleiding vandaan kwam. Ook hier zijn de respondenten die de vraag incorrect hadden beantwoord verwijderd uit de dataset voor de desbetreffende analyses.

3.3.3. Items voor transformationeel leiderschap

Een manipulatiecheck is uitgevoerd aan de hand van zeven items over transformationeel komende uit Jensen et. al. (2019). Deze bevragen of de vrijwilliger transformationeel leiderschap herkent in het vignet en controleert in deze het succes van de manipulatie van transformationeel leiderschap. Deze items vragen in hoeverre de vrijwilligerscoördinator in het vignet de visie creëert, overbrengt en in stand houdt. De vrijwilligers geven aan in hoeverre ze het eens zijn met de stellingen aan de hand van een 5-punts Likert-schaal die van Zeer oneens tot Zeer eens loopt. Een voorbeeld van een stelling is: “De vrijwilligerscoördinator concretiseert in deze situatie een duidelijke visie voor de toekomst van het museum”.

Om te achterhalen of de items het construct transformationeel leiderschap goed meten, is een factoranalyse uitgevoerd. Uit de eerste factor analyse (zie bijlage 8.2) kwamen twee verschillende categorieën naar voren in plaats van de drie uit de leiderschapsschaal van Jensen et. al. (2019). Er is echter voor gekozen om leiderschap in zijn geheel te gebruiken omdat beide factoren sterk met elkaar samenhangen. Item 3 is verwijderd uit de schaal omdat dit item sterk correleerde met beide categorieën, wat duidt op ambiguïteit van de vraag. Vervolgens is een tweede factoranalyse uitgevoerd (tabel 3) om te controleren of het samenvoegen van de schaal geoorloofd is. Met een sterke KMO-waarde van .807 en hoge factorladingen wordt de validiteit van de schaal bewezen

Tabel 3. Factoranalyse leiderschap

		Factor 1 (λ_1)
Q9_L_L_1	Concretiseert in deze situatie een duidelijke visie voor de toekomst van het museum	.848
Q9_L_L_2	Communiqueert in deze situatie een duidelijke visie voor de toekomst van het museum	.895
Q9_L_L_4	Heeft in deze situatie een duidelijk idee waar van het museum over 5 jaar zal staan.	.713
Q9_L_L_5	Probeert in deze situatie de vrijwilligers een gezamenlijk doel te laten accepteren.	.569
Q9_L_L_6	Streeft er in deze situatie naar om de vrijwilligers samen te laten werken om de visie te bereiken.	.573
Q9_L_L_7	Streeft er in deze situatie naar duidelijk te maken hoe de vrijwilligers kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelen van het museum.	.619

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a. 1 factors extracted. 7 iterations required.
KMO Bartlett's .807

3.3.4. Items voor de Basic Need Satisfaction

De BNS van de vrijwilligers wordt gemeten middels een verkorte vragenlijst bestaande uit negen items uit Vandenabeele (2014). Hierin worden autonomie, verbondenheid en competentie apart van elkaar gemeten middels drie items. Enkele termen zijn aangepast zodat deze meer aansluiten bij de beleefwereld van vrijwilligers. Een voorbeeldstelling is: “Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik in het museum ben.” (competentie). Wederom geven de vrijwilligers aan in hoeverre ze het eens zijn met de stelling op de 5-punts Likertschaal.

Om te achterhalen of de items het construct BNS goed meten in manipulatie 1, is een factoranalyse uitgevoerd. Uit de eerste factoranalyse komen twee factoren naar voren (zie bijlage 8.2). Echter zijn er ook veel categorieën met grote overlap en correleren ook de twee factoren sterk met elkaar. Hierom is de keuze gemaakt geen onderscheid te maken tussen autonomie, verbondenheid en competentie, maar het gemiddelde van BNS te gebruiken om verder te rekenen met dit construct. Een tweede factor analyse is uitgevoerd (tabel 4) om te controleren of het samenvoegen van de schaal geoorloofd is. Met een sterke KMO-waarde van .900 en hoge factorladingen wordt de validiteit van de schaal bewezen.

Voor manipulatie 2 is ervoor gekozen om de BNS-items gelijk samen te voegen tot één construct. Aan de hand van een factoranalyse (tabel 4) is de validiteit van deze schaal getoetst. Met een sterke KMO-waarde van .935 en hoge factorladingen is het samenvoegen van de BNS tot een construct ook bij manipulatie 2 geoorloofd.

Tabel 4. Factoranalyse basic need satisfaction

		Manipulatie 1	Manipulatie 2
		Factor 1 (λ_1)	Factor 1 (λ_1)
Q10_L_BNS_1/ Q17_BNS_BNS_1	Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik in het museum ben.	.851	.870
Q10_L_BNS_2/ Q17_BNS_BNS_2	Ik heb in deze situatie goede mogelijkheden om voor mezelf te beslissen hoe ik omga met mijn taken.	.937	.780
Q10_L_BNS_3/ Q17_BNS_BNS_3	Ik voel me in deze situatie vrij om mijn taken te doen op de manier waarvan ik denk dat deze het beste gedaan kunnen worden.	.917	.786
Q10_L_BNS_4/ Q17_BNS_BNS_4	Ik heb het gevoel dat ik in deze situatie in hoge mate invloed kan uitoefenen op beslissingen over hoe mijn vrijwilligerswerk gedaan wordt.	.926	.718
Q10_L_BNS_5/ Q17_BNS_BNS_5	In deze situatie heb ik de meeste dagen een gevoel van bekwaamheid bij het uitvoeren van mijn taken.	.930	.874
Q10_L_BNS_6/ Q17_BNS_BNS_6	Ik mag de mensen met wie ik in deze situatie werk erg graag.	.753	.658
Q10_L_BNS_7/ Q17_BNS_BNS_7	Ik voel me in deze situatie verbonden met de mensen met wie ik werk.	.828	.665
Q10_L_BNS_8/ Q17_BNS_BNS_8	In deze situatie ben ik goed in de taken die ik doe.	.858	.847
Q10_L_BNS_9/ Q17_BNS_BNS_9	In deze situatie voel ik mij op het vrijwilligerswerk onderdeel van de groep.	.762	.697

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

KMO Bartlett's .900/ .935

3.3.5. Items voor de Public Service Motivation

De PSM van de vrijwilligers wordt in totaal drie keer bevestigd. De PSM van de vrijwilligers wordt eenmaal bevestigd, losstaand van het experiment. Aan de hand van 4 items uit Vandenaabee & Jager (2020) wordt getoetst wat hun PSM is zonder dat deze gemanipuleerd wordt in het experiment. De verandering in hun PSM door het inzetten van een leiderschapsstijl of het wel of niet voldoen aan de BNS wordt gemeten aan de hand van een algemene motivatieschaal uit Vandenaabee & Breugh (Forthcoming). Deze veranderde PSM wordt dus twee keer bevestigd, na beide manipulaties. Zoals beargumenteerd in het theoretisch kader is PSM een autonome vorm van motivatie en zal dus bevestigd worden aan de hand van een schaal die de mate van autonome motivatie meet. Deze schaal begint bij het bevestigen of er sprake is van extrinsieke motivatie en loopt op tot intrinsieke motivatie. In het theoretisch kader is vastgesteld dat PSM een autonome vorm van motivatie is en deze zal dus ook op deze manier gemeten worden. Deze methode is gekozen omdat het meten van een verandering in PSM bij

de algemene bevraging moeilijk is. Het loskoppelen van de eigenlijke bereidheid om “bij te dragen aan de maatschappij” van de hypothetische die beïnvloed wordt in het experiment is te complex. Door te meten in hoeverre de autonomie van de motivatie beïnvloed wordt kan op een andere manier bekeken worden in hoeverre de PSM veranderd in het experiment. Wederom geven de vrijwilligers aan in hoeverre ze het eens zijn met de stelling op de 5-punts Likertschaal.

Om te achterhalen of de items het construct PSM goed meten; is een factoranalyse uitgevoerd voor beide manipulaties (tabel 5). Voor manipulatie 1 komt de KMO Bartlett’s test uit op .642, de data is dus geschikt voor het uitvoeren van een factor analyse. Ook laden alle items sterk genoeg met het construct. PSM zal dus samengevoegd worden tot één schaal. Dit is eveneens het geval bij manipulatie 2 met een KMO-waarde van .685 en factorladingen boven de .450.

Tabel 5. Factoranalyse public service motivation

		Manipulatie 1	Manipulatie 2
		Factor 1 (λ_1)	Factor 1 (λ_1)
Q11_L_MOT_5/ Q18_BNS_MOT_5	Ik een goede museum vrijwilliger wil zijn.	.475	.453
Q11_L_MOT_6/ Q18_BNS_MOT_6	Ik het gevoel heb dat het belangrijk is.	.498	.606
Q11_L_MOT_7/ Q18_BNS_MOT_7	Ik van mijn werk geniet.	.948	.975
Q11_L_MOT_8/ Q18_BNS_MOT_8	Ik mijn werk leuk vind.	.944	.989

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

KMO .642/ .685

3.3.6. *Items voor individuele prestatie*

Individuele prestatie wordt gemeten aan de hand van drie dimensies. Contextuele en taakprestatie zijn bevraagd aan de hand van de vragen uit de IWPV van Koopmans et. al. (2014). De vragenlijst is ingekort en aangepast aan taalgebruik dat past bij zowel het vignet als de vrijwilligers context. Creatieve prestatie is gemeten middels een aangepaste vragenlijst uit Wang en Netemeyer (2004).

Om te achterhalen of de items het construct individuele prestatie goed meten is een factoranalyse uitgevoerd. Uit de eerste factoranalyse (zie bijlage 8.2) komen net als in het theoretisch kader drie factoren naar voren. Hierin komt het onderscheid dat gemaakt wordt op basis van de theorie over contextuele, taak- en creatieve prestatie naar voren. Item 4, 5 en 8 zijn niet sterk genoeg aan een van de drie factoren verbonden, deze zullen dus verwijderd worden uit de data. Ter controle is een tweede factoranalyse uitgevoerd na het verwijderen van de items (tabel 6). Hierin blijven de vragen 1 t/m 3 over om het concept 'contextual' prestatie te meten, 6 en 7 voor 'task' performance en 9 t/m 12 voor 'creative' performance'. De gemiddelden van de drie categorieën zullen worden gebruikt om verder te rekenen met deze concepten. Met een KMO-waarde van .826 en factor ladingen boven de .500 kan er doorgerekend worden met de nieuwe samengevoegde constructen.

Deze stappen zijn herhaald voor manipulatie 2 (tabel 6). Ook hier kwamen de drie dimensies uit de theorie naar voren. Ook hier zijn vraag 4 en 5 uitgesloten omdat deze te veel overlap kenden met meerdere concepten (zie bijlage 8.2). Vraag 8 is uitgesloten zodat bij beide manipulaties met dezelfde items gemeten wordt. Ter controle is een tweede factor analyse uitgevoerd (tabel 6). Met een KMO-waarde van .820 en factorladingen boven de .400 is de validiteit van de samengevoegde constructen bewezen. De gemiddelden van de drie categorieën zullen gebruikt worden om verder te rekenen met deze concepten.

Tabel 6. Factoranalyse prestatie

			Manipulatie 1			Manipulatie 2		
			Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 1	Factor 2	Factor 3
			(λ_1)	(λ_2)	(λ_3)	(λ_1)	(λ_2)	(λ_3)
Contextuele prestatie	Q12_L_Pres_1/ Q19_BNS_Pres_1	In deze situatie zou ik uitdagende taken op me nemen, als die er waren.	.086	.781	.030	-.078	.869	-.049
	Q12_L_Pres_2/ Q19_BNS_Pres_2	In deze situatie zou ik bereid zijn om extra verantwoordelijkheden op me te nemen.	-.113	.837	.141	-.007	.936	.018
	Q12_L_Pres_3/ Q19_BNS_Pres_3	In deze situatie zou ik steeds naar nieuwe uitdagingen in mijn vrijwilligerswerk werk zoeken.	.045	.879	-.133	.187	.686	.069
Taakprestatie	Q12_L_Pres_6/ Q19_BNS_Pres_6	In deze situatie zal het mij lukken om mijn taken binnen de planning te vervullen.	.022	-.014	.880	.071	.125	.494
	Q12_L_Pres_7/ Q19_BNS_Pres_7	In deze situatie zou het mij lukken om mijn taken goed uit te voeren binnen de tijd en met zo min mogelijk inspanning.	.013	.030	.573	-.051	-.068	1.029
Creatieve prestatie	Q12_L_Pres_9/ Q19_BNS_Pres_9	In deze situatie zou ik nieuwe manieren bedenken om de bezoekers een goede ervaring te geven.	.683	-.090	.104	.864	-.083	-.016
	Q12_L_Pres_10/ Q19_BNS_Pres_10	In deze situatie zou ik in staat zijn creatieve oplossingen voor problemen te bedenken.	.911	.032	-.054	.971	-.044	-.009
	Q12_L_Pres_11/ Q19_BNS_Pres_11	In deze situatie kan ik frisse perspectieven bieden op bestaande problemen.	.680	.043	.108	.665	.073	-.036
	Q12_L_Pres_12/ Q19_BNS_Pres_12	In deze situatie kan ik improviseren wanneer oplossingen voor problemen niet voor de hand liggend zijn.	.695	.034	-.075	.705	.106	.063

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO .826/.820

3.3.7. Controlevariabelen

Om mogelijke invloeden van omgevingsfactoren te toetsen is gebruik gemaakt van het toevoegen van enkele controle variabelen. Er is gevraagd naar de algemene kenmerken leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Deze controlevariabelen kunnen gebruikt worden om te controleren of de twee random ingedeelde groepen genoeg op elkaar lijken. Door het gebruik van een experimenteel design zouden de achtergrond kenmerken van de respondenten niet van grote invloed zijn op de uitkomsten. Maar de kenmerken van de controlegroep mogen niet significant verschillen van de testgroep (Creswell, 2009). Aan de hand van de controle variabelen kan getoetst worden of de randomisatie van de respondenten gelukt is.

3.4. Betrouwbaarheid items

Na het berekenen van de validiteit van de constructen is ook de betrouwbaarheid getoetst voor beide manipulaties. In manipulatie 1 (tabel 7) liggen de Cronbach's alpha en de Mc'Donald's omega voor alle schalen behalve taakprestatie boven de 0.800, dit duidt op een sterke interne consistentie. Taakprestatie heeft met $\alpha = .728$ een acceptabele interne consistentie.

Tabel 7. Beschrijvende statistieken en betrouwbaarheid items manipulatie 1 transformationeel leiderschap

	N	Min	Max	M	SD	α	ω
Vignet leiderschap	112	1	2	1.52	.502		
Gender	97	1	3	1.38	.509		
Leeftijd	92	22	87	68.580	10.820		
Opleiding	99	1	8	5.091	1.436		
Leiderschap	112	1.00	5.00	2.846	.852	.870	.865
BNS	112	1.00	5.00	3.329	.771	.928	.926
PSM	110	1.00	5.00	4.040	.617	.827	.803
Contextuele prestatie	112	1.00	5.00	3.269	.814	.910	.916
Taakprestatie	112	1.00	5.00	3.380	.751	.728	n.v.t.*
Creatieve prestatie	111	1.00	5.00	3.643	.698	.862	.865

*Slechts twee items, ω berekenen niet mogelijk

In manipulatie 2 (tabel 8) liggen de Cronbach's alpha en de Mc'Donald's omega wederom voor alle schalen behalve taakprestatie boven de 0.800 en is er dus sprake van een sterke interne consistentie. Taakprestatie heeft met $\alpha = .714$ een acceptabele interne consistentie

Tabel 8. Beschrijvende statistieken en betrouwbaarheid items manipulatie 2 basic need satisfaction

	N	Min	Max	M	SD	α	ω
Vignet BNS	98	1	2	1.530	.502		
Gender	95	1	3	1.380	.509		
Leeftijd	91	22	87	68.650	10.859		
Opleiding	97	1	8.00	5.103	1.447		
BNS	96	1.00	5.00	3.178	1.064	.961	.962
PSM	95	1.00	5.00	3.776	.793	.868	.859
Contextuele prestatie	96	1.00	5.00	3.250	.994	.909	.915
Taakprestatie	96	1.00	5.00	3.380	.714	.698	n.v.t.*
Creatieve prestatie	96	1.00	5.00	3.635	.814	.891	.895

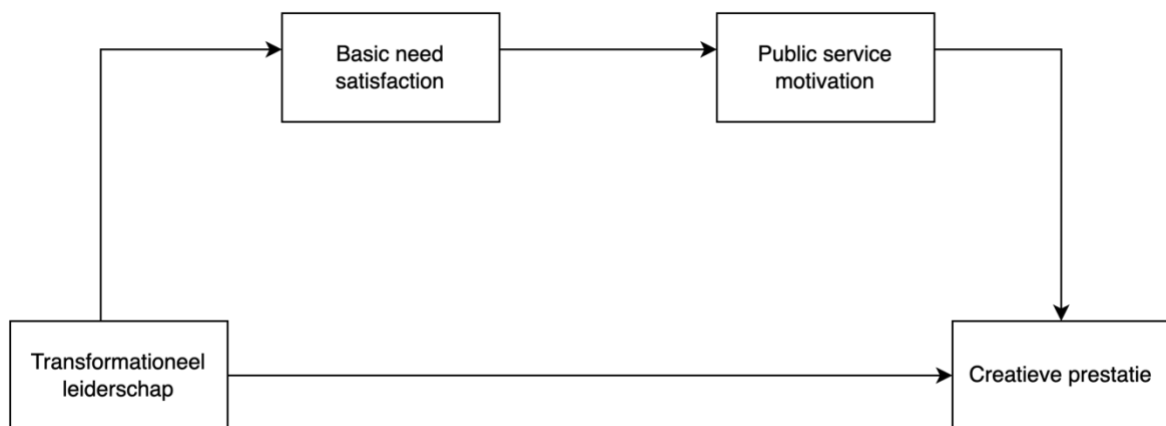
*Slechts twee items, ω berekenen niet mogelijk

3.5. Data-analyse

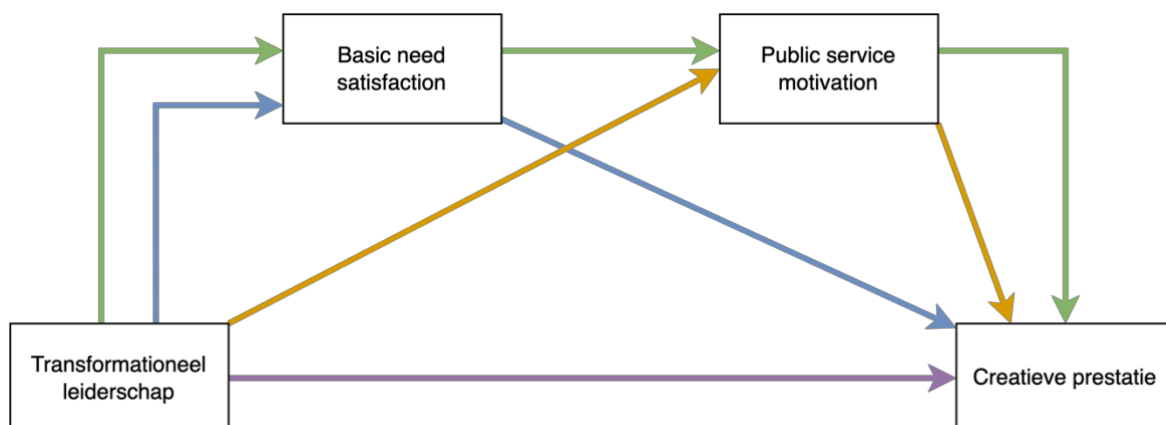
De data-analyse is uitgevoerd met behulp van SPSS-versie 29. De data-analyse is opgesplitst in twee delen. In manipulatie 1 is getoetst wat de invloed van transformationeel leiderschap is op de BNS, autonome motivatie en de individuele prestatie. In manipulatie 2 is getoetst wat de invloed van het wel of niet vervullen van de BNS heeft op de autonome motivatie en individuele prestatie. Hiermee wordt het mediërende effect van BNS getoetst en worden effecten van buitenstaande factoren grotendeels uitgesloten. Eerst is vastgesteld of de verdeling over de experimentele condities juist was doormiddel van χ^2 toetsen. Vervolgens is een manipulatiecheck uitgevoerd om de effectiviteit van de vignetten te toetsen. Een eerste verkenning naar de samenhang van de concepten is gedaan gebruikmakende van correlatie toetsen. Om naast de relatie tussen de concepten ook de causaliteit te verzekeren, zijn regressieanalyses uitgevoerd. Middels het uitvoeren van lineaire regressieanalyses is onderzocht of er een directe relatie is tussen de gemanipuleerde factoren transformationeel leiderschap en BNS en de andere variabelen.

Ten slotte is het model in zijn geheel onderzocht. In de hoofdvraag van dit onderzoek wordt verondersteld dat de wisselwerking tussen de verschillende variabelen leidt tot een verbeterde prestatie van vrijwilligers in musea. Er wordt onderzocht of transformationeel leiderschap een positief effect heeft op prestatie door de opeenvolgende mediërende factoren BNS en PSM. Er wordt gebruik gemaakt van twee sequentiële mediërende factoren (Lemardelet & Caron, 2022). Door het toevoegen van een extra mediërende factor is het van belang een andere toets uit te voeren. Om te toetsen of de effecten daadwerkelijk ontstaan door het

opgestelde model zijn voor beide manipulaties mediatietoetsen uitgevoerd voor alle drie de vormen van prestatie. Middels een PROCESS HAYES toets worden zowel directe als indirecte effecten aan het licht gebracht. Zo wordt ook het totale effect van transformationeel leiderschap en BNS op prestatie duidelijk wanneer deze de hele keten doorloopt. Ook kan op deze manier gemeten worden hoe de effecten veranderen wanneer deze een variabele overslaan (Lemardelet & Caron, 2022). Dit is van belang om te achterhalen waarom een bepaalde relatie ontstaat (Lemardelet & Caron, 2022). Deze analyse maakt het mogelijk de variabelen in de juiste volgorde te bestuderen en hiermee het specifiek bevraagde mechanisme te onderzoeken (Lemardelet & Caron, 2022).



Figuur 4. Mediatietoets directe effecten



Figuur 5. Sequentiële mediatietoets indirecte effecten

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden verschillende analyses uitgevoerd om de data te interpreteren. Ten eerste zal er een randomisatie en manipulatiecheck worden uitgevoerd. Vervolgens zullen correlatietoetsen uitgevoerd worden. Daarnaast zal middels regressieanalyses het directe effect van transformationeel leiderschap en BNS op de andere variabelen bekeken worden. Hierna zullen de onderlinge effecten uit het model geanalyseerd worden en de bijbehorende hypothesen beantwoord worden. Ten slotte zal het gehele model, en hiermee de hoofdvraag, geanalyseerd worden aan de hand van mediatieregressie toetsen.

4.1 Randomisatie en manipulatie check

Voor er verdere uitspraken gedaan kunnen worden over de uitkomsten van de analyses is de randomisatie van de respondenten getoetst en is bekeken of de manipulatie succesvol was.

4.1.1 Randomisatie check

Bij experimenteel onderzoek is het van belang dat de verdeling van de respondenten over de vignetten geslaagd is. Om vast te stellen of er geen significante verschillen bestaan tussen de twee groepen is een ‘randomisatie check’ gedaan. Ten eerste is bekeken of de verdeling van de respondenten over de experimentele condities gelijk was (tabel 9). De verdeling over manipulatie 1 is redelijk gelijk, beide vignetten zijn goed gerepresenteerd. Bij manipulatie 2 ligt de verdeling van de respondenten over de vignetten iets meer uit elkaar, dit door uitval (attrition). Dit heeft echter geen negatief effect gehad op de randomisatie. Op basis van tabel 10 is vast te stellen dat er geen significante verschillen waren voor alle drie de achtergrond kenmerken en de randomisatie dus geslaagd is.

Tabel 9. Verdeling respondenten vignetten

		N
Vignet leiderschap	Transformationeel	54
	Transactioneel	58
Vignet BNS	BNS vervuld	48
	BNS niet vervuld	60

Tabel 10. Randomisatiecheck achtergrond kenmerken

	Manipulatie 1		Manipulatie 2	
Gender	$\chi^2 = 1.40$	$p = 0.498$	$\chi^2 = 2.04$	$p = 0.360$
Leeftijd	$t = -.237$	$p = 0.407$	$t = .372$	$p = 0.355$
Opleiding	$\chi^2 = 9.11$	$p = 0.25$	$\chi^2 = 3.04$	$p = 0.88$

4.1.2. Manipulatiecheck vignet transformationeel leiderschap

Op basis van de vragen van Jensen et al. (2019) over transformationeel leiderschap is vastgesteld of de manipulatie succesvol was. Een t-toets werd uitgevoerd om het verschil tussen de gemiddelde scores op de vragen over transformationeel leiderschap tussen de twee vignetten te bepalen, waarbij het gemiddelde van de zes items werd gebruikt. Het gemiddelde voor het transformationele leiderschapsvignet 3.222 is, terwijl het transactionele leiderschapsvignet een gemiddelde score van 2.500 heeft. Om te controleren of dit verschil significant is, wordt eerst gekeken of de varianties tussen de groepen gelijk zijn. Dit is niet het geval, aangezien de F-waarde (1.375) niet significant is ($p = 0.244$) volgens de Levene's test voor gelijkheid van varianties. De t-waarde voor ongelijke varianties (4.996) is significant ($p < 0.001$), wat betekent dat er een significant verschil is tussen de gemiddelde scores van de twee groepen. Dit impliceert dat de respondenten het verschil tussen transformationeel en transactioneel leiderschap in de vignetten kunnen herkennen, waarbij het transformationele vignet aanzienlijk hoger scoort dan het transactionele vignet. De manipulatie van leiderschap is dus geslaagd.

4.1.3. Manipulatiecheck vignet basic need satisfaction

Aan de hand van de vragen van Vandenabeele (2014) over 'basic need satisfaction' is getoetst of de manipulatie gelukt is. Door het uitvoeren van een t-toets is het verschil tussen de uitkomsten bij de vragen over BNS, gebruikmakende van het gemiddelde van de 9 items, tussen de 2 vignetten achterhaald. Het gemiddelde van het positieve BNS-vignet is 3.971 en voor het negatieve BNS-vignet is het gemiddelde 2.433. Om te toetsen of dit verschil significant is ten eerste bekeken of de varianties tussen de groepen gelijk zijn. Dit is het geval want de F (6.149) is significant ($p=0.015$) (Levene's test voor gelijkheid van varianties). De t-waarde (10.089) is significant ($p < 0.001$), dit betekend dat er een significant verschil is tussen de gemiddelde scores van de twee groepen. Hieruit is op te maken dat de respondenten het wel of niet vervullen van de BNS terug konden zien in het vignet, het positieve vignet scoorde aanzienlijk hoger dan het negatieve vignet. De manipulatie van de BNS is dus geslaagd.

4.2. Correlaties & beschrijvende statistieken

Om de samenhang tussen de verschillende concepten te toetsen zijn correlatie toetsen uitgevoerd voor beide manipulaties.

4.2.1. Correlaties manipulatie leiderschap

De samenhang tussen de verschillende concepten is gemeten aan de hand van een eenzijdige correlatietoets (tabel 11). De correlaties tussen transformationeel leiderschap met de andere variabelen is over het algemeen laag behalve voor BNS ($r = .416$, $p < 0,001$). BNS heeft een positieve samenhang met PSM ($r = .538$, $p < 0.01$). BNS is positief gelinkt aan alle vormen van prestatie, bij contextuele prestatie ($r = .669$, $p < 0.01$) en creatieve prestatie ($r = .599$, $p < 0.01$) is dit een sterke correlatie, bij taakprestatie is er een matige samenhang ($r = .442$, $p < 0.01$). PSM heeft een matige positieve samenhang met alle vormen van prestatie. Alle vormen van prestatie hangen significant positief met elkaar samen. Er is geen significante samenhang gevonden tussen de controlevariabele opleiding en de andere concepten. Wel is er een kleine negatieve samenhang gevonden tussen de leeftijd van de vrijwilligers en hun autonome motivatie: hoe ouder de vrijwilliger, hoe lager hun PSM.

4.2.2. Correlaties manipulatie basic need satisfaction

Dezelfde stappen zijn doorlopen voor manipulatie 2 (tabel 12). Er zijn significante correlaties gevonden met de achtergrondkenmerken voor gender en contextuele prestatie, leeftijd en PSM en contextuele prestatie. BNS correleert positief met PSM ($r = -.397$, $p < 0.01$), contextuele prestaties ($r = .304$, $p < 0.01$), taakprestaties ($r = .335$, $p < 0.01$), en creatieve prestaties ($r = .241$, $p < 0.01$). PSM heeft een sterke positieve samenhang met contextuele prestaties ($r = .537$, $p < 0.01$), taakprestaties ($r = .461$, $p < 0.01$) en creatieve prestaties ($r = .596$, $p < 0.01$). Alle vormen van prestatie hangen wederom significant met elkaar samen.

Tabel 9. Correlatie manipulatie 1 transformationeel leiderschap

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Vignet leiderschap	1.520	.502	1								
2. Gender	1.380	.509	.094	1							
3. Leeftijd	68.580	10.820	.025	-.009	1						
4. Opleiding	5.091	1.436	.081	-.071	-.127	1					
5. BNS	3.329	.771	.416 ***	.134	-.115	-.127	1				
6. PSM	4.040	.617	.255 **	-.133	-.212 *	-.101	.538 ***	1			
7. Contextuele prestatie	3.269	.814	.315 ***	.220 *	-.048	-.031	.669 ***	.547 ***	1		
8. Taakprestatie	3.380	.751	.084	-.011	.021	-.022	.442 ***	.341 ***	.401 ***	1	
9. Creatieve prestatie	3.643	.698	.189 *	.107	-.202 *	-.153	.599 ***	.514 ***	.525 ***	.513 ***	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 10. Correlatie manipulatie 2 basic need satisfaction

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Vignet BNS	1.560	.499	1							
2. Gender	1.400	.531	.180	1						
3. Leeftijd	68.650	10.657	.039	-.001	1					
4. Opleiding	5.103	1.517	.048	-.087	.071	1				
5. PSM	3.783	.789	.397 ***	.077	-.199	-.076	1			
6. Contextuele prestatie	3.234	.976	.304 ***	.190	-.120	-.016	.537 ***	1		
7. Taakprestatie	3.386	.707	.335 ***	.211 *	.092	.037	.461 ***	.387 ***	1	
8. Creatieve prestatie	3.613	.811	.241 *	-.005	-.053	-.096	.619 ***	.596 ***	.210 *	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

4.3. Regressieanalyses

Middels lineaire regressieanalyses is het directe effect van de manipulaties op de andere variabelen getoetst. Zo wordt het effect van transformationeel leiderschap en BNS los van de andere factoren bekeken.

4.3.1. Effecten transformationeel leiderschap

De regressieanalyse presenteert de relatie tussen transformationeel leiderschap en de andere variabelen volgende uit manipulatie 1 (tabel 13). Aan de significantie van F is te zien dat alle modellen behalve taakprestatie significant zijn. Aan de regressiecoëfficiënt (B) is af te lezen dat transformationeel leiderschap een matige relatie heeft met PSM (.314) en creatieve prestatie (.263). Transformationeel leiderschap heeft een sterke relatie heeft met BNS (.639) en contextuele prestatie (.511). Op basis van deze informatie zal er bij het toepassen van transformationeel leiderschap er dus een positieve toename zijn van alle constructen behalve taakprestatie. Transformationeel leiderschap verklaard 6,5% van de variantie van PSM, 3,6% van prestatie, 17,3% van BNS en 9,9% van contextuele prestatie.

4.3.2. Effecten basic need satisfaction

De regressieanalyse analyseert de relaties tussen BNS en de andere variabelen uit manipulatie 2 (tabel 14). De F is voor alle modellen significant, voor alle constructen mag dus verder gekeken worden naar de invloed van BNS. BNS heeft een matige relatie met taakprestatie (.476) en creatieve prestatie (.392). Er is een sterke relatie gevonden met PSM (.628) en contextuele prestatie (.603). BNS verklaard 10.3% van de variantie van taakprestatie, 4.8% van creatieve prestatie, 14.9% van PSM en 8.3% van contextuele prestatie. Hieruit is op te maken dat BNS een direct positief effect heeft op alle variabelen.

Tabel 11. Regressieanalyse manipulatie 1 transformationeel leiderschap

	Model BNS		Model PSM		Model contextuele prestatie		Model taak prestatie		Model creatieve prestatie	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Vignet leiderschap	.639 ***	.704	.314 **	.600	.511 ***	.776	.104 ***	.682	.263 *	.689
F	23.059 ***		7.528 **		12.119 ***		.568		4.025 *	
R2	.173		.065		.099		.006		.036	
Adj. R2	.166		.057		.091		-.005		.027	
N	112		110		112		97		111	

* p (eenzijdig) < 0.05, ** p (eenzijdig) < 0.01, *** p (eenzijdig) < 0.001

Tabel 12. Regressieanalyse manipulatie 2 basic need satisfaction

	Model PSM		Model contextuele prestatie		Model taakprestatie		Model creatieve prestatie	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Vignet BNS	.628 ***	.151	.603 *	.195	.476 ***	.138	.392 *	.163
F	17.396 ***		9.605 *		11.879 ***		5.806 **	
R2	.158		.093		.112		.058	
Adj. R2	.149		.083		.103		.048	
N	95		96		96		96	

* p (eenzijdig) < 0.05, ** p (eenzijdig) < 0.01, *** p (eenzijdig) < 0.001

4.4. Mediatietoetsen

Om de verbanden tussen de variabelen beter te begrijpen en te zien hoe deze interacteren is gebruik gemaakt van mediatietoetsen voor beide manipulaties. Ten eerste zijn de directe verbanden tussen de variabelen bekeken. Vervolgens zijn de indirecte effecten getoetst.

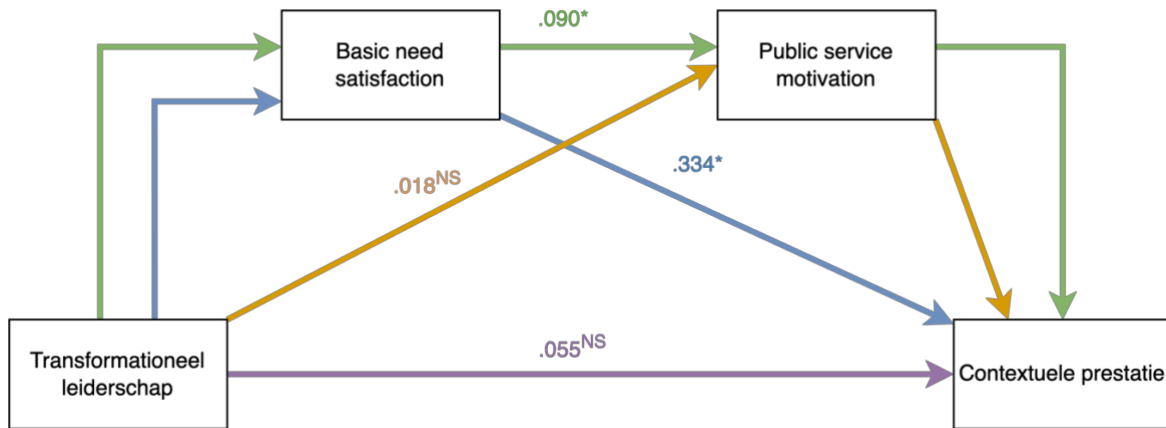
4.4.2 Indirecte effecten

Het effect van transformationeel leiderschap op contextuele prestatie is significant (.090*) wanneer deze de gehele sequentiële mediatieketen doorloopt. Op contextuele prestatie had transformationeel leiderschap geen direct effect (.055^{NS}) (figuur 6), BNS had dit wel (.334*) (figuur 9). Wanneer BNS overgeslagen werd in de mediatieketen en enkel PSM als mediator fungeerde viel het effect van transformationeel leiderschap weg (.018^{NS}) (figuur 6). Het is dus aannemelijk dat BNS de relatie tussen transformationeel leiderschap en contextuele prestatie grotendeels verklaard. Uit de BNS-manipulatie (figuur 9) volgt dat wanneer PSM als mediator gebruikt wordt er een significant effect van .330 aanwezig is. Het directe effect van BNS op contextuele prestatie wijst er echter op dat er nog andere variabelen zijn die de relatie tussen BNS en contextuele prestatie kunnen verklaren naast PSM.

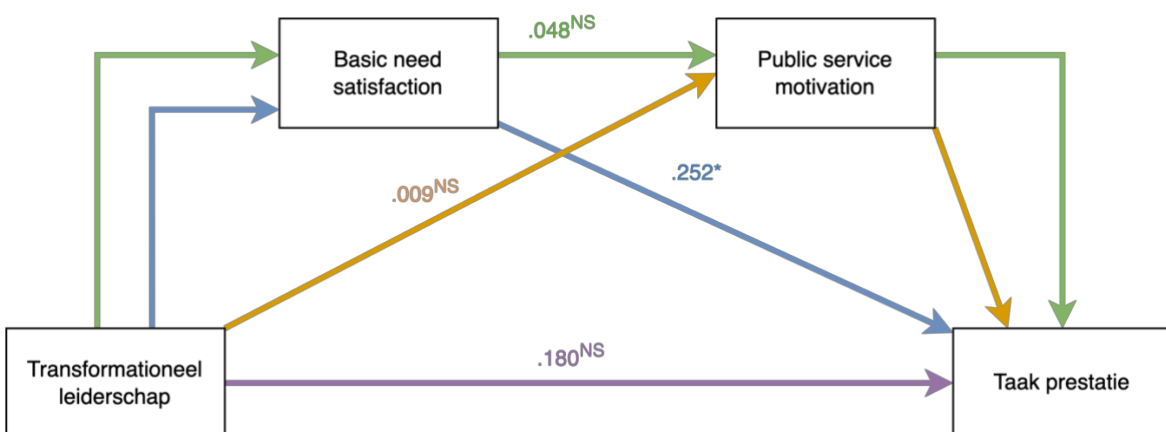
Transformationeel leiderschap heeft geen significant effect (.048^{NS}) op taakprestatie wanneer deze de gehele sequentiële mediatieketen doorloopt (figuur 7). Transformationeel leiderschap had wel een significant effect (.252*) op taakprestatie wanneer deze BNS als mediërende factor gebruikte (figuur 7). BNS heeft volgende uit de BNS-manipulatie ook een significant direct effect op taakprestatie (.294*) (figuur 10). Door het ontbreken van het indirecte effect bij het doorlopen van de gehele mediatie keten is het aannemelijk dat BNS de relatie tussen transformationeel leiderschap en taakprestatie bijna volledig verklaard. Transformationeel leiderschap speelt volgens deze data geen rol in het bevorderen van de taakprestatie. In de BNS-manipulatie (figuur 10) is te zien dat PSM wel een rol speelt in de relatie tussen BNS en taakprestatie (.200*). Het directe effect van BNS suggereert echter dat er naast PSM ook andere verklarende variabelen zijn voor deze relatie.

Het effect van transformationeel leiderschap op creatieve prestatie is significant (.082*) wanneer deze de gehele sequentiële mediatieketen doorloopt. Zowel transformationeel leiderschap (figuur 8) als BNS (figuur 11) hebben geen direct effect op creatieve prestatie. Het effect van transformationeel leiderschap is ook niet significant wanneer deze PSM als mediërende factor gebruikt (figuur 11). Het effect van BNS was wel significant wanneer deze PSM als mediator gebruikt (.330*) in de resultaten van de BNS-manipulatie (figuur 11). Dit

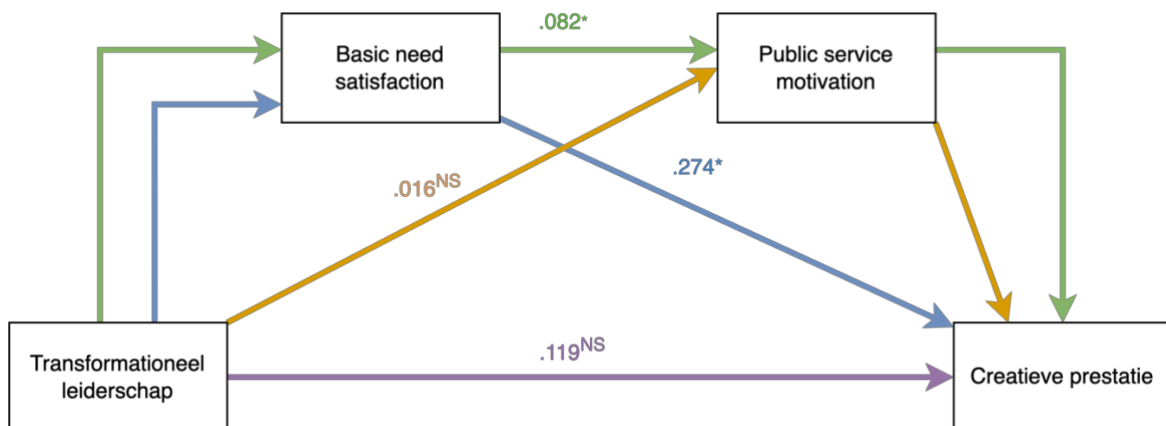
betekent dat zowel BNS als PSM een belangrijke rol spelen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en creatieve prestatie. Enkel BNS heeft zonder transformationeel leiderschap geen effect op creatieve prestatie (.093^{NS}) (figuur 11). PSM verklaard dus een aanzienlijk deel van de relatie tussen transformationeel leiderschap, BNS en creatieve prestatie.



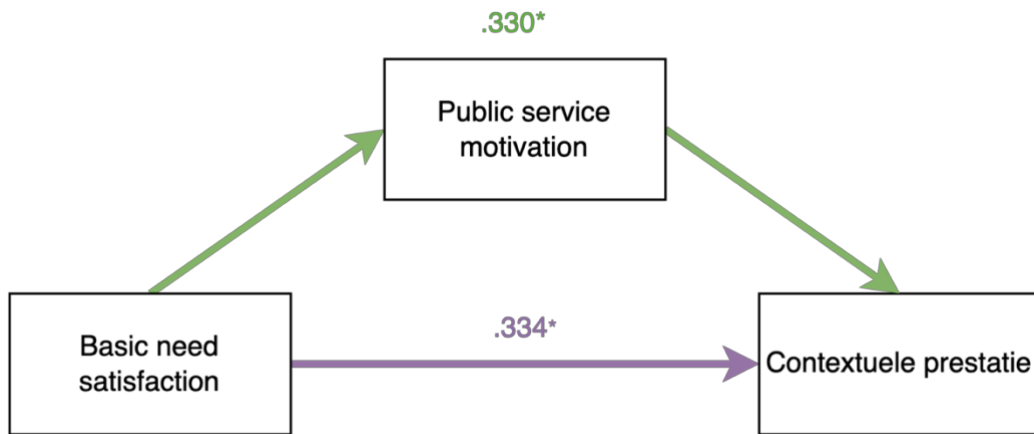
Figuur 6. Indirecte effecten manipulatie 1 contextuele prestatie(CI 90%)



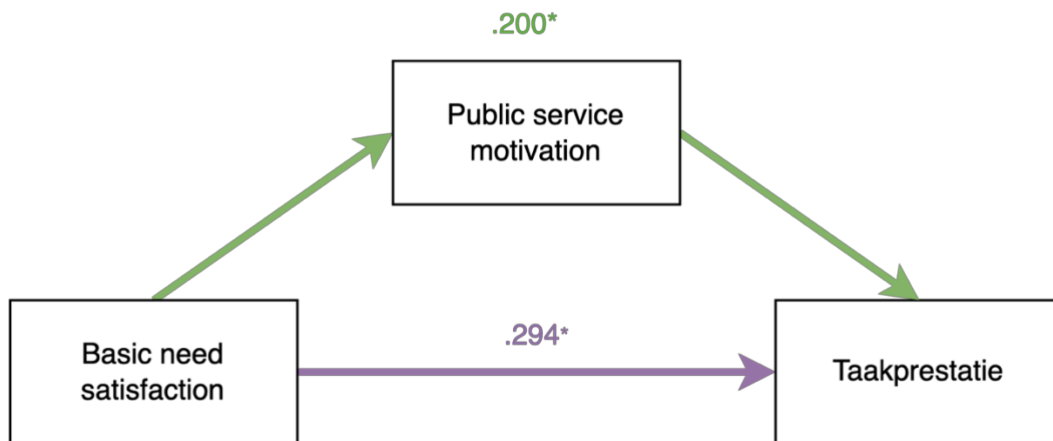
Figuur 8. Indirecte effecten manipulatie 1 taakprestatie (CI 90%)



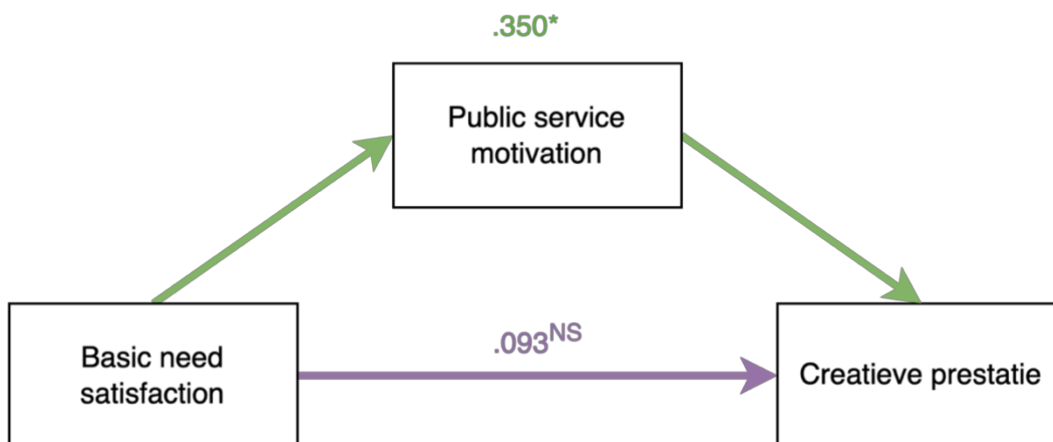
Figuur 7. Indirecte effecten manipulatie 1 creatieve prestatie (CI 90%)



Figuur 9. Indirecte effecten manipulatie 2 contextuele prestatie (CI 90%)



Figuur 10. Indirecte effecten manipulatie 2 taakprestatie (CI 90%)



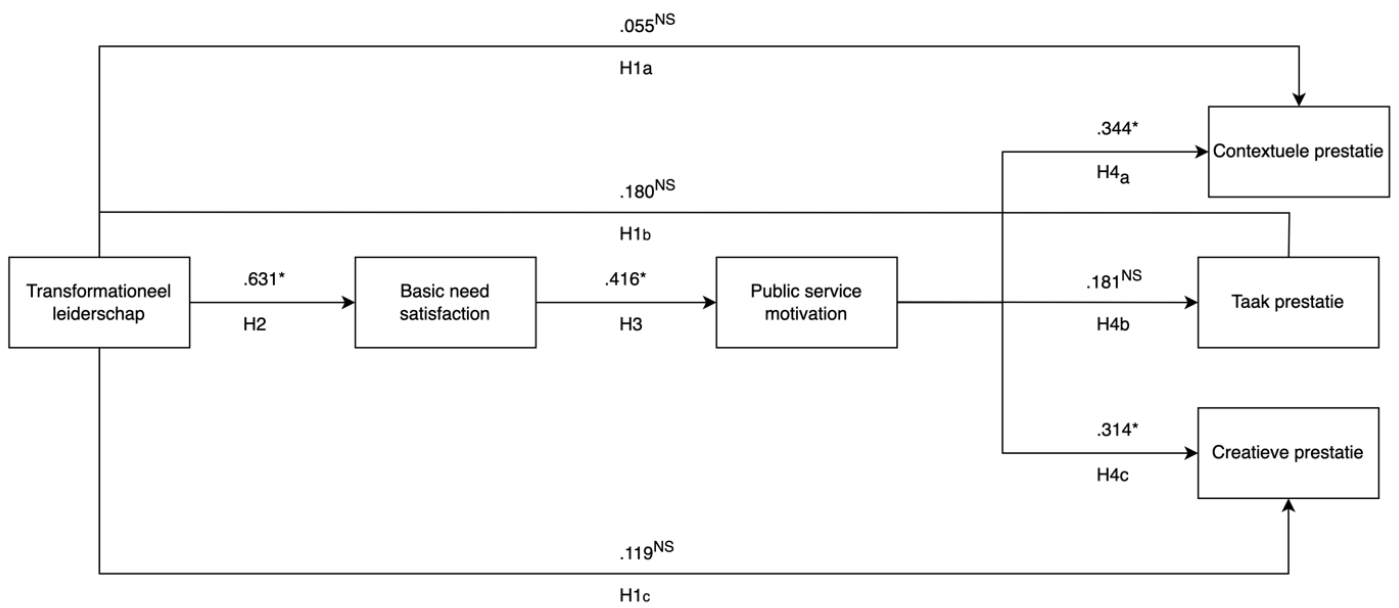
Figuur 11. Indirecte effecten manipulatie 2 creatieve prestatie (CI 90%)

4.4.1. Directe effecten

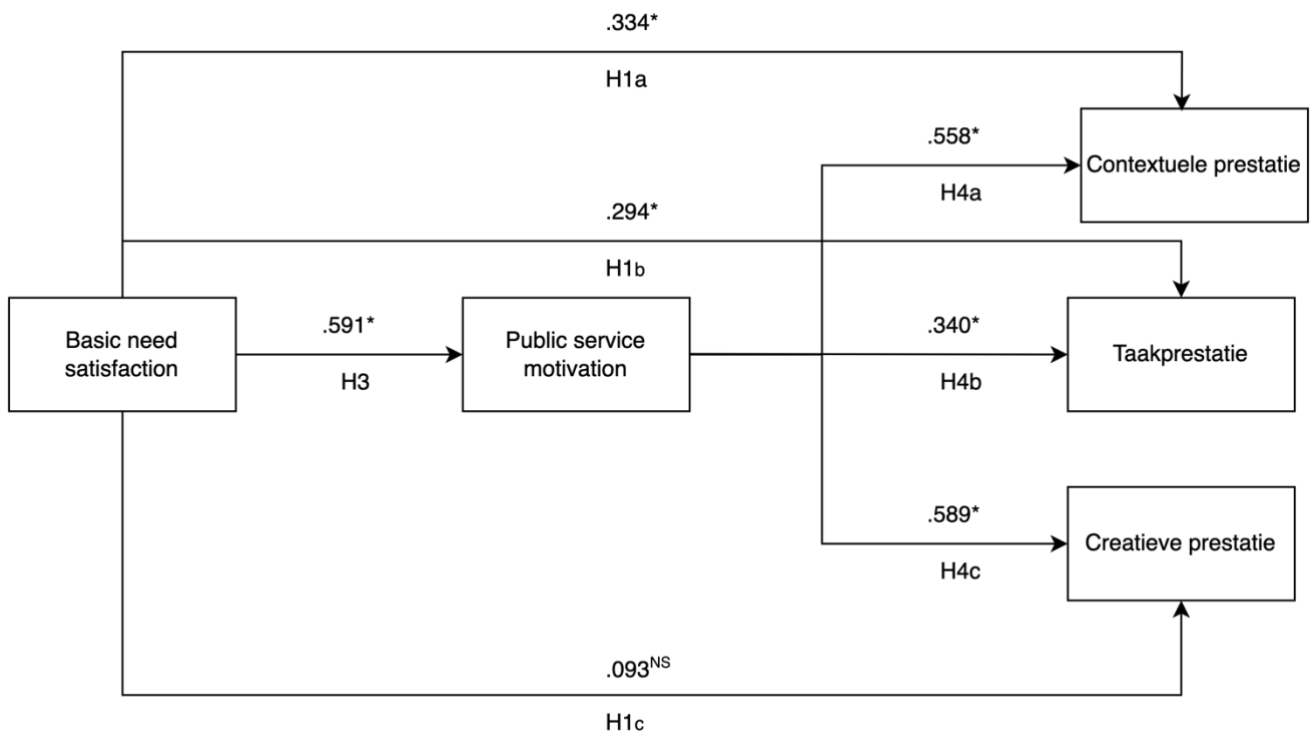
In paragraaf 4.3 is een lineaire regressieanalyse toegepast. Hierbij zijn de effecten van transformationeel leiderschap en BNS los van de andere concepten geanalyseerd. Maar dit zijn niet de enige variabelen die van invloed zijn op de relatie met prestatie. De opname van meerdere paden en interacties verhogen de complexiteit van de relaties en veranderen hiermee mogelijk ook de effect grootte en significantie (Lemardelet & Caron, 2022). Er is mediatie regressietoets toegepast zodat de effecten met de invloed van onderlinge interactie zichtbaar worden.

Dit is terug te zien in de manipulatie van leiderschap (figuur 12). Waar bij de lineaire regressie sprake was van een direct verband tussen transformationeel leiderschap en contextuele en creatieve prestatie, is dit bij het uitvoeren van deze toets niet het geval. Zoals eerdergenoemd is er geen sprake van een direct effect. Transformationeel leiderschap heeft een sterk positief effect op BNS (.631*), welke doorwerkt op PSM (.416*), die op zijn beurt zowel contextuele (.344*) als creatieve prestatie (.314*) significant bevordert. Er is geen significant verband tussen PSM en taakprestatie gevonden in deze manipulatie.

In de manipulatie van BNS (figuur 13) is net zoals in de lineaire regressieanalyses een significante positieve relatie te zien tussen BNS en alle vormen van prestatie. Daarnaast worden hier de positieve verbanden tussen BNS en PSM (.591*) bewezen eveneens als de relatie tussen PSM en de drie vormen van prestatie. Ook is te zien is dat de effecten groter zijn wanneer deze via PSM lopen dan wanneer deze variabele overgeslagen wordt. Het effect van PSM is aanzienlijk groter op contextuele (.558*) en creatieve (.589*) prestatie dan op taakprestatie (.340*). Beide toetsen bewijzen dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en prestatie (deels) verklaard wordt door de mediators BNS en PSM.



Figuur 12. Directe effecten mediatie manipulatie 1 (CI 90%)



Figuur 13. Directe effecten mediatie manipulatie 2 (CI 90%)

4.5 Institutionele benadering van public service motivation

De vrijwilligers hebben een hoge gemiddelde PSM-score, de gemiddelde PSM zonder dat deze gemanipuleerd ligt rond de 4.1 (tabel 15 & 16) voor beide manipulaties. De invloed van het experiment op PSM is getoetst door de beschrijvende statistieken van de PSM-meting pre-experiment en post-experiment te vergelijken. Hiermee kan de invloed van de omgevingscontext op PSM getest worden. Aan de hand van 4 vragen is de algemene PSM van de vrijwilligers getoetst voor dat zij begonnen aan de twee experimenten. Uit de gegevens is op te maken dat de PSM bij het ontbreken van transformationeel leiderschap en BNS lager ligt ten opzichte van de PSM van de vrijwilligers losstaande van het experiment. Om de significantie van het verschil tussen de gemiddelden pre en post manipulatie te meten is een paired samples t-test uitgevoerd. Hier is een filter toegepast zodat de pre-experiment PSM werd vergeleken met de PSM post-experiment binnen de groepen die verdeeld waren over de verschillende vignetten.

De gemiddelde PSM bij het toekennen van het transformationele leiderschapsvignet steeg met .009 ten opzichte van de PSM voor het experiment, dit verschil was echter niet significant. Dit betekent dat de PSM van de vrijwilligers stabiel blijft wanneer er een transformationele leiderschapsstijl wordt gehanteerd. Bij de transactionele leiderschapsstijl daalde de gemiddelde PSM significant met .339.

De gemiddelde PSM van de respondenten die het BNS-gevuld vignet gingen ten opzichte van voor het experiment met 0.057 omhoog, dit verschil is niet significant. De PSM van de vrijwilligers blijft dus hetzelfde wanneer er voldaan wordt aan hun BNS. Voor het BNS-niet-gevuld vignet daalde de gemiddelde PSM significant met 0.678. De PSM van de vrijwilligers daalt dus wanneer er niet voldaan wordt aan hun BNS.

Tabel 13. Public service motivation pre- & post experiment

		N	Min.	Max.	M	SD	SE	t	Cohen's d	Hedges' correction
	PSM totaal pre-experiment	112	2.250	5.000	4.161	.543				
Manipulatie 1	PSM pre-transformationeel leiderschap	53	3.250	5.000	4.113	.558	.077	-.115	.568	.576
	PSM post-transformationeel leiderschap	53	3.000	5.000	4.203	.478	.066			
	PSM pre-transactioneel leiderschap	57	3.250	5.000	4.228	.522	.069	3.350 ***	.764 *	.775 *
	PSM post-transactioneel leiderschap	57	1.000	5.000	3.889	.694	.092			
Manipulatie 2	PSM pre-BNS vervuld	44	2.250	5.000	4.171	.480	.064	.618	.610	.621
	PSM post-BNS vervuld	44	3.000	5.000	4.114	.846	.113			
	PSM pre-BNS niet vervuld	56	3.00	5.000	4.200	.480	.064	5.375 ***	.945 *	.958 *
	PSM post-BNS niet vervuld	56	1.000	5.000	3.522	.846	.113			

* Significant: CI (95%) bevat geen 0, *** p (eenzijdig) < 0.001

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken en worden deze gekoppeld aan de theorie en eerder onderzoek. Vervolgens worden de beperkingen besproken en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Tenslotte worden er praktische aanbevelingen gedaan en wordt de conclusie van het onderzoek gegeven.

5.1 Bevindingen

Dit onderzoek draagt bij aan het begrijpen van vrijwilligersmanagement door de invloed van transformationeel leiderschap op prestaties in musea te onderzoeken, met BNS en PSM als mediërende factoren. De resultaten toonden een significante positieve relatie aan: transformationeel leiderschap kan bijdragen aan de prestaties van vrijwilligers, zij het indirect door zijn positieve invloed op de mediatoren.

Er is geen directe relatie tussen deze leiderschapsstijl en individuele prestaties gevonden. Sequentiële regressieanalyses toonden aan dat de invloed op contextuele en creatieve prestaties door het mediatieproces werd verklaard. Dit ondersteunt de theorie dat transformationeel leiderschap voornamelijk effectief is door het vervullen van basisbehoeftes van vrijwilligers. Transformationeel leiderschap had geen effect op taakprestatie, ook niet via de mediërende variabelen. Op basis hiervan worden H1a, H1b en H1c verworpen waarin verondersteld wordt dat transformationeel leiderschap een direct effect heeft op prestatie. Deze leiderschapsstijl kan wel degelijk een positief effect hebben op de individuele prestatie maar doet dit indirect door andere prestatie bevorderende variabelen te beïnvloeden.

Zowel uit de lineaire als mediatie- regressies volgde dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de BNS van vrijwilligers in musea, hypothese 2 kan aangenomen worden. Transformationeel leiderschap is dus ook in de museale vrijwilligerscontext een goede strategie voor het bevorderen van de BNS. Ook hypothese 3 kan aangenomen worden op basis van de resultaten, BNS heeft in een significant positief effect op de PSM van vrijwilligers.

De invloed van PSM op prestatie is voor zowel de contextuele (H4a) als creatieve prestatie (H4c) bewezen met alle toetsen. Voor taakprestatie is er een discrepantie in de resultaten tussen beide experimenten. Wanneer leiderschap gemanipuleerd wordt is er geen significant effect van PSM op de taakprestatie. Bij de manipulatie van BNS is er wel sprake van dit verband. Dit kan mogelijk verklaard worden door een zwakkere connectie tussen transformationeel leiderschap en taakprestatie (Gang Wang et al., 2011). In de BNS-

manipulatie was er wel sprake van een significant effect van PSM op taakprestatie, ook was dit sterker dan het directe effect van BNS op taakprestatie. Deze uitkomsten worden zwaarder gewogen door de sterkere theoretische koppeling van BNS en PSM. Op basis van de uitkomsten van het BNS-experiment zal ook H4b aangenomen worden, PSM heeft een positief effect op de taakprestatie.

Een opvallende uitkomst was dat er geen directe relatie bestond tussen zowel transformationeel leiderschap als BNS en creatieve prestatie. Creatieve prestatie werd enkel positief beïnvloedt wanneer zowel de BNS als de PSM van de vrijwilligers aanwezig was. Dit betekent dat PSM een belangrijke rol speelt in het bevorderen van innoverend gedrag. Waar voor de andere prestatie dimensies het enkel vervullen van de BNS voldoende is, is de focus op de motivatie om zich in te zetten voor een maatschappelijk doel van belang voor creatieve prestaties. Dit past bij de theoretische onderbouwing omdat PSM de vrijwilligers aanzet tot het verder kijken dan eigen belang (Perry, 2000), het nemen van risico's en het willen bijdragen aan het oplossen van complexe problemen (Alves et al., 2007). Autonome gemotiveerd zijn is belangrijk omdat gecontroleerde motivatie creativiteit in de weg zit (Jung et al., 2018). Dit benadrukt de grensverleggende aard van creatieve prestatie en dat deze enkel aangewakkerd kan worden door het bestaan van zowel de juiste motivatie als een ondersteunende omgeving.

Naast het beantwoorden van de gestelde hypotheses is ook de invloed van de institutionele context op PSM getoetst. Doordat de PSM van de vrijwilligers zowel voor als na de experimenten gemeten zijn kan de invloed van context op PSM gemeten worden. Uit de resultaten blijkt dat de werkomgeving inderdaad van invloed is op het PSM-niveau van de vrijwilligers. De resultaten wijzen op een duidelijk 'crowding out' effect bij toepassing van de transactionele leiderschapsstijl. De controlerende aard van transactioneel leiderschap zit de autonome motivatie PSM in de weg waardoor deze aanzienlijk afneemt. Daarnaast is er een sterke afname van PSM te zien wanneer de BNS van de vrijwilligers niet vervuld is. De PSM blijft echter nagenoeg hetzelfde wanneer een transformationele leiderschapsstijl wordt toegepast en de BNS vervuld is. Deze resultaten onderbouwen het theoretische fundament waarop de hypotheses gebouwd zijn; PSM is beïnvloedbaar door de omgeving. Wel is in dit scenario te zien dat een negatieve omgeving een grotere invloed heeft op PSM. Een ondersteunende omgeving helpt bij de bestending van PSM maar leidt in dit onderzoek niet tot een significante toename.

Naast de bijdrage aan het vraagstuk omtrent het managen van vrijwilligers, onderstreept dit onderzoek de waarde van het uitvoeren van survey-experimenten en sequentieel mediatie onderzoek. Door het uitvoeren van experimenteel onderzoek is de causaliteit van het verband

te veronderstellen en worden externe factoren grotendeels uitgesloten (Pirlott & MacKinnon, 2016). Door een sequentiële mediatie te gebruiken is getracht rekening te houden met de complexiteit van gedragswetenschappen (Lemardelet & Caron, 2022) en meerdere variabelen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en individuele prestatie te onderzoeken. Door twee manipulaties te doen kan het effect van de onafhankelijke variabele los van de mediator bekeken worden. Hiermee wordt het risico op het leggen van verkeerde verbanden verkleind. Dit onderzoek benadrukt het belang van het uitvoeren van analyses naar zowel de directe als indirecte effecten. Daarnaast bevestigt dit het belang van het manipuleren van zowel de onafhankelijke variabele als de mediator.

Dit onderzoek draagt bij aan sectorspecifieke kennis over de PSM van vrijwilligers door vrijwilligers in de museale context te onderzoeken. De hoge PSM-score van vrijwilligers in deze studie contrasteert met bevindingen van Leisink et. al. (2021) in Nederland, maar komt overeen met onderzoek in de VS (Houston, 2006). Beide studies voegden sociale en culturele instellingen samen tot een categorie. Het verschil in uitkomsten kan liggen in de focus op culturele instellingen, wat eerdere studies niet scheidde. Verdere sectorspecifieke onderzoeken zijn nodig voor meer inzicht.

5.2 Beperkingen

De bevindingen van dit onderzoek zijn gebaseerd op de 'self-assessment' op prestatie van de vrijwilligers. Hierdoor ontstaat er risico tot een 'desirability bias', respondenten gaan mogelijk antwoorden geven waarvan zij denken dat deze gunstiger zijn voor zichzelf, de onderzoeker en het museum. Er is dus een mogelijkheid dat de vrijwilligers zich geneigd voelden om hun prestaties beter te doen lijken. Een groot deel van dit risico wordt weggenomen door het waarborgen van de privacy. De musea krijgen niet de data van hun vrijwilligers terug maar krijgen enkel de resultaten gebaseerd op alle deelnemende musea. Ook zullen de vrijwilligers zich mogelijk vrijer voelen om eerlijk te zijn omdat de vragen niet over hun eigen leidinggevende gingen. Daarnaast is het onderzoek gericht op hypothetisch gedrag, de attitudes van de werknemers worden gemeten in plaats van concreet gedrag. Dit kan leiden tot een discrepantie in de verwachte attitude en het daadwerkelijk gedrag bij het toepassen van de strategieën. Veel onderzoek toont echter de sterke connectie aan tussen de werkatitudes en het uiteindelijk gedrag (Harrison et al., 2006).

Een tweede beperking betreft de construct validiteit van taakprestatie. De construct validiteit van het meetinstrument van taakprestatie is laag doordat deze slechts aan de hand van

twee items gemeten wordt. Beide overgebleven items richten zich op de efficiëntie van het werk. Taakprestatie omvat meer dan de efficiëntie van het geleverde werk. De conclusies over taakprestatie geven dus wellicht een vertekend beeld. De verwijderde bevragen het kunnen stellen van prioriteiten en het behalen van beoogde doelen. Deze vragen zijn overgenomen uit een meetschaal die gebruikt wordt voor vaste medewerkers. Zoals eerdergenoemd is het bestaan van een vaste taakomschrijving vaak niet van toepassing bij vrijwilligers. Het is aannemelijk dat de verschillen tussen de taakprestatie van vrijwilligers en vaste medewerkers groter zijn dan die van de andere dimensies. Voor deze dimensie is het verder contextualiseren van de theorie en meetinstrumenten naar vrijwilligers dus mogelijk van belang. Verder onderzoek is interessant om te achterhalen welke rol taakprestatie kan spelen in de context van vrijwilligers.

5.3 Verder onderzoek

In dit onderzoek is aangetoond dat BNS en PSM een rol spelen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en individuele prestatie. Hoewel dit inzicht een deel van de relatie blootlegt, is het waarschijnlijk dat het model veel complexer is. Uit de mediatieanalyse bleek dat BNS ook een direct effect heeft op contextuele en taakprestatie, waarbij PSM als mediator werd overgeslagen. Dit betekent dat PSM de relatie tussen BNS en individuele prestatie niet volledig verklaart. De theorie stelt dat PSM bijdraagt aan verbeterde prestaties, zowel door algemene motivatietheorieën die suggereren dat meer motivatie leidt tot hogere inzet, als door een verbeterde fit tussen de vrijwilliger en het museum. Hoewel dit zeker bijdraagt aan de individuele prestatie van vrijwilligers, kunnen er nog andere variabelen zijn waarop BNS een positieve invloed uitoefent en die de verdere relatie met individuele prestatie verklaren. Enkele onderzoeken proberen de positieve effecten van BNS op prestatie te verklaren door mediërende factoren zoals welzijn (Manganelli et al., 2018), werknemersparticipatie (Groen et al., 2017) en doeloriëntatie (Cerasoli & Ford, 2014). Waarom BNS een positief effect heeft op prestatie blijft echter een onderbelicht fenomeen. BNS wordt vaak gebruikt als mediërende factor, maar onderzoek naar de mogelijke mediërende factoren tussen BNS en organisatie-uitkomsten is schaarser. Verder onderzoek is nodig om te achterhalen welke concepten naast PSM nog een rol spelen in deze relatie.

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over de effecten van transformationeel leiderschap op de BNS en PSM in de context van vrijwilligers. De resultaten zijn echter beperkt tot de museale context en de bevroegde groep vrijwilligers. Verschillende studies wijzen op de variaties in de attitude van vrijwilligers, waarbij de mate van PSM kan verschillen per sector

(Leisink et al., 2021). Dit beïnvloedt de attitude van vrijwilligers en mogelijk de mate waarin zij gevoelig zijn voor het bevorderen van motivatie door middel van transformationeel leiderschap dat maatschappelijke waarde onderstreept. Daarnaast hebben vrijwilligers uiteenlopende redenen om te beginnen met vrijwilligerswerk. Eerder onderzoek naar deze beweegredenen heeft geleid tot de VFI, een schaal die deze motivatie meet (Clary et al., 1998). De motieven die aan de participatie van vrijwilligers ten grondslag liggen, hebben een grote invloed op de behoeftes van vrijwilligers (Alfes et al., 2017). De context is dus van groot belang bij vrijwilligers. Verder onderzoek naar andere sectoren en de initiële motivatie van vrijwilligers is essentieel om een breder inzicht te krijgen in hoe deze groep het beste ondersteund en aangestuurd kan worden.

5.4 Praktische aanbevelingen

In dit onderzoek komt naar voren dat het bevorderen van de BNS van vrijwilligers een goede strategie is voor musea om de individuele prestaties te bevorderen. De resultaten wijzen uit dat BNS de relatie tussen transformationeel leiderschap en contextuele en taak- prestatie grotendeels of zelfs volledig verklaard. Dit kan leiden tot de aanname dat transformationeel leiderschap achterwege gelaten zou kunnen worden om dezelfde effecten te bereiken. Alhoewel de BNS inderdaad een grote rol speelt is het van belang praktische manieren te vinden om de BNS van vrijwilligers te stimuleren. Menig empirisch onderzoek bewijst de positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en het ondersteunen van de BNS (Bass & Riggio, 2006; Breevaart et al., 2014; Dwyer et al., 2013; Kovjanic et al., 2012). Het inzetten van een transformationele leiderschapsstijl, in functie van de stimulatie van BNS, is dus nog steeds van nut voor het bevorderen van contextuele en taak- prestatie. Musea kunnen investeren in het informeren van hun vrijwilligerscoördinatoren en managers over de basisbehoeftes autonomie, competentie en verbondenheid. Middels trainingen in transformationeel leiderschap zullen deze leidinggevendenden geholpen worden in het vergaren van de vaardigheden die nodig zijn om hun vrijwilligers te ondersteunen in hun BNS. Daarnaast volgt uit het onderzoek dat de vrijwilligers, zonder dat dit gemanipuleerd is, zeer hoog scoren op PSM. Het toepassen van transformationeel leiderschap en het hiermee focussen op visiegerichte ondersteuning is dus extra relevant in deze context. Het investeren in transformationeel leiderschap en het bevorderen BNS en PSM kan veel kansen bieden in het verbeteren van de individuele prestaties van vrijwilligers.

6. Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht wat de relatie is tussen transformationeel leiderschap en de prestaties van vrijwilligers in musea, en welke mediërende rol 'basic need satisfaction' (BNS) en 'public service motivation' (PSM) hierin spelen. Vrijwilligers uit twaalf Nederlandse musea namen deel aan het onderzoek. De individuele prestaties werden geëvalueerd op drie dimensies: contextuele, taak- en creatieve prestaties. Door middel van een survey-experiment, waarin zowel de onafhankelijke variabele als de mediator werden gemanipuleerd, werd diepgaand inzicht verkregen in de relaties en werd de causaliteit van de verbanden vastgesteld. Uit de resultaten bleek dat transformationeel leiderschap geen direct effect heeft op de individuele prestaties. Transformationeel leiderschap heeft echter wel een indirect positief effect op de prestaties van vrijwilligers door het versterken van de BNS en de daaropvolgende impact op PSM. Daarnaast bleek PSM een cruciale rol te spelen in het stimuleren van de creatieve prestaties van vrijwilligers. Het onderzoek bevestigt ook dat PSM beïnvloedbaar is door de institutionele context. De bevindingen tonen aan dat zowel BNS als PSM een significante rol spelen in de relatie tussen transformationeel leiderschap en de drie vormen van individuele prestaties. De implementatie van een transformationele leiderschapsstijl biedt musea veel kansen om vrijwilligers te motiveren en hun prestaties te bevorderen.

7. Literatuur

- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
- Allen, J. B., & Shaw, S. (2009). “Everyone rolls up their sleeves and mucks in”: Exploring volunteers’ motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review*, 12(2), 79-90. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.12.002>
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers’ Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125-132.
<https://doi.org/10.5093/pi2020a17>
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
- Alves, J., Marques, M. J., Saur, I., & Marques, P. (2007). Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00417.x>
- Anderson, J. C., & Moore, L. F. (1978). The Motivation To Volunteer. *Journal of Voluntary Action Research*, 7(3-4), 120-129. <https://doi.org/10.1177/089976407800700312>
- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory: A framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 238-254.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2015-0176>
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
<https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
<https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1986). *Leadership and performance beyond expectations*, by Bernard M. . New

- York: The Free Press, 1985, 191 pp. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, No. 1(Vo. 17), 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (0 dr.). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review*, 60(6), 498-507. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113>
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2004). *Strategy and human resource management* (Nachdr.). Palgrave Macmillan.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the Underlying Relationship Between Transformational Leaders and Followers' Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194-203.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
<https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2007). Vrijwillige inzet onderzocht. *Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma*, 11-20.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Gibbons, M. J., & Shaye, G. (2001). Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3),

- 271-288. <https://doi.org/10.1002/nml.11303>
- Bullock, J. G., Green, D. P., & Ha, S. E. (2010). Yes, but what's the mechanism? (Don't expect an easy answer). *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 550-558. <https://doi.org/10.1037/a0018933>
- Bunting, C. (2008). What instrumentalism? A public perception of value. *Cultural Trends*, 17(4), 323-328. <https://doi.org/10.1080/09548960802615463>
- Catano, V. M., Pond, M., & Kevin Kelloway, E. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 256-263. <https://doi.org/10.1108/01437730110403187>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>
- CBS Statline. (2023, december 22). *Musea; collectie, bezoeken, tarieven, tentoonstellingen, werkgelegenheid*. <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/83533NED/table?defaultview>
- Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267-286. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.783778>
- Chakravarti, A., He, C., & Wagman, L. (2015). Inducing knowledge sharing in teams through cost-efficient compensation schemes. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(1), 71-90. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.32>
- Chan, S. C. H. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 929-943. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2020-0078>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J. (2013). Public Service Motivation, Task, and Non-task Behavior: A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students. *International Public Management Journal*, 16(1), 28-52. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.796257>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional

- approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Clerkin, R. M., Paynter, S. R., & Taylor, J. K. (2009). Public Service Motivation in Undergraduate Giving and: Volunteering Decisions. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 675-698. <https://doi.org/10.1177/0275074008327512>
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining Who is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383. <https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Costello, J., Homberg, F., & Secchi, D. (2017). The public service-motivated volunteer devoting time or effort: A review and research agenda. *Voluntary Sector Review*, 8(3), 299-317. <https://doi.org/10.1332/204080517X14993297654383>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed). Sage Publications.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017a). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017b). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- 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(4), 227-268. JSTOR.
- Den Hartog, D. N., Van 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. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Díaz-Sáenz, H. R., & Héctor, R. (2011). Transformational leadership. In *The SAGE handbook of leadership* (5.1, pp. 299-310).
- Dickenson, V. (2024). Trust, value, and public opinion: Learning to listen. *Curator: The*

- Museum Journal*, cura.12607. <https://doi.org/10.1111/cura.12607>
- Do Nascimento, T. T., Porto, J. B., & Kwantes, C. T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(4), 565-576. <https://doi.org/10.1002/nml.21308>
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181-205. <https://doi.org/10.1002/nml.21084>
- Einolf, C. J., & Yung, C. (2018). Super-Volunteers: Who Are They and How Do We Get One? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 789-812. <https://doi.org/10.1177/0899764018760400>
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer Performance in the Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1), 1-28. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9889-2>
- Ertas, N. (2014). Public Service Motivation Theory and Voluntary Organizations: Do Government Employees Volunteer More? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 254-271. <https://doi.org/10.1177/0899764012459254>
- Fallon, B. J., & Rice, S. M. (2015). Investment in staff development within an emergency services organisation: Comparing future intention of volunteers and paid employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 485-500. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561222>
- Forner, V. W., Holtrop, D., Boezeman, E. J., Slemp, G. R., Kotek, M., Kragt, D., Askovic, M., & Johnson, A. (2024). Predictors of turnover amongst volunteers: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 434-458. <https://doi.org/10.1002/job.2729>
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51. <https://doi.org/10.1177/0275074003258823>
- Gang Wang, Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Gast, W.-J. de, & Hetem, R. (2018). *Basisboek vrijwilligersmanagement: Aansturen*,

- begeleiden en ondersteunen* (Vierde, herziene druk). Uitgeverij Coutinho.
- Goulding, C. (2000). The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 261-278. <https://doi.org/10.1108/03090560010311849>
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- 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), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Griffin, D., & Abraham, M. (2000). The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming. *Museum Management and Curatorship*, 18(4), 335-368. <https://doi.org/10.1080/09647770000301804>
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Gurian, E. H. (2006). *Civilizing the museum: The collected writings of Elaine Heumann Gurian*. Routledge.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Hatton, A. (2012). The conceptual roots of modern museum management dilemmas. *Museum Management and Curatorship*, 27(2), 129-147. <https://doi.org/10.1080/09647775.2012.674319>
- Helmig, B., Ingerfurth, S., & Pinz, A. (2014). Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1509-1538. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5>
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011).

- Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523.
<https://doi.org/10.1108/13620431111168903>
- Holt, S. B. (2020). Giving Time: Examining Sector Differences in Volunteering Intensity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 22-40.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muz007>
- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-9. <https://doi.org/10.1177/0020852308099502>
- Houston, D. J. (2006). "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui028>
- Houston, D. J. (2009). Behavior in the Public Square. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Red.), *Motivation in public management: The call of public service* (Reprint, pp. 177-199). Oxford Univ. Press.
- Hume, M. (2011). How Do We Keep Them Coming?: Examining Museum Experiences Using a Services Marketing Paradigm. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(1), 71-94. <https://doi.org/10.1080/10495142.2011.548759>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
<https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, K., Lee, S.-H., & Workman, J. E. (2018). Exploring a relationship between creativity and public service motivation. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(3), 292-304. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1471327>
- Kim, S. (2004). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government

- Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus039>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, R., & Van Der Beek, A. (2014). De Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV): Interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 92(6), 231-239. <https://doi.org/10.1007/s12508-014-0090-3>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35(5), 341-348. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052. <https://doi.org/10.1002/job.1771>
- Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lauhaut, D. (2013). Vrijwilligers in de culturele sector in opmars. *Boekman*, 103, 44-47.
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & Van Loon, N. (2021). Does Public Service Motivation Matter? A Study of Participation in Various Volunteering Domains. *International Public*

- Management Journal*, 24(6), 865-885.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1428254>
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Lemardelet, L., & Caron, P.-O. (2022). Illustrations of serial mediation using PROCESS, Mplus and R. *The Quantitative Methods for Psychology*, 18(1), 66-90.
<https://doi.org/10.20982/tqmp.18.1.p066>
- Lindo, H. (2024, mei 16). *Regeerakkoord vormt grote bedreiging voor cultuur*. Kunstenbond.
<https://kunstenbond.nl/nieuws/regeerakkoord-vormt-grote-bedreiging-voor-cultuur/>
- Loon, N. V., & Vandenabeele, W. (2021). An Institutional Perspective on Public Services: Managing Publicness, Identities, and Behavior. In P. Leisink, L. B. Andersen, G. A. Brewer, C. B. Jacobsen, E. Knies, & W. Vandenabeele (Red.), *Managing for Public Service Performance* (1ste dr., pp. 64-82). Oxford University PressOxford.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0004>
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00081-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00081-9)
- Manetti, G., Bellucci, M., Como, E., & Bagnoli, L. (2015). Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 2104-2129. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9497-3>
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
<https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2011). *The Logic of Appropriateness*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199604456.013.0024>
- Mayr, M. L. (2017). Transformational Leadership and Volunteer Firefighter Engagement: The Mediating Role of Group Identification and Perceived Social Impact. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 259-270. <https://doi.org/10.1002/nml.21279>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*,

- 39(2), 77-85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>
- Millsap, R. E., & Maydeu-Olivares, A. (Ed.). (2009). *The SAGE handbook of quantitative methods in psychology*. SAGE.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91-122. <https://doi.org/10.1080/10400419109534380>
- [Museumvereniging]. (2024, februari 20). Museumdefinitie. <https://museumvereniging.nl/kennisbank/museumdefinitie/>
- Nunes, F. G., Fernandes, A., Martins, L. D., & Nascimento, G. D. (2021). How transformational leadership influences museums' performance: A contextual ambidexterity view. *Museum Management and Curatorship*, 36(5), 467-484. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1914139>
- Ongaro, E., & Van Thiel, S. (Ed.). (2018). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3>
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142. <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>
- Pearce, J. L. (1983). Job attitude and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 646-652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.646>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science: The new institutionalism* (Fourth edition). Edward Elgar Publishing.
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Prosocial Behaviors: A Matter of Altruism or Public Service Motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Pirlott, A. G., & MacKinnon, D. P. (2016). Design approaches to experimental mediation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 66, 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.09.012>
- Prince, W., & Piatak, J. (2023). By the Volunteer, For the Volunteer: Volunteer Perspectives of Management Across Levels of Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(5), 1191-1209. <https://doi.org/10.1177/08997640221127974>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public Service Motivation and Individual Job Performance. In P. Leisink, L. B. Andersen, G. A. Brewer, C. B. Jacobsen, E. Knies, & W. Vandenabeele (Red.), *Managing for Public Service Performance* (1st ed., pp. 254-C14.S14). Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0014>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2005). *On assimilating identities to the self: A self-determination perspective on internalization and integrity within cultures* (M. R. Leary & J. P. Tagney, Red.; pp. 253-272). Guilford.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (Paperback edition). The Guilford Press.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *11*(3), 371-386. <https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Scott, C. A. (2009). Exploring the evidence base for museum value. *Museum Management and Curatorship*, *24*(3), 195-212. <https://doi.org/10.1080/09647770903072823>
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2001). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, *4*(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Steen, T. (2006). Public Sector Motivation: Is There Something to Learn From the Study of Volunteerism? *Public Policy and Administration*, *21*(1), 49-62. <https://doi.org/10.1177/095207670602100104>
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, *11*(1), 13-27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Studer, S., & Von Schnurbein, G. (2013). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *24*(2), 403-440. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9268-y>
- Tidwell, M. V. (2005). A social identity model of prosocial behaviors within nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *15*(4), 449-467. <https://doi.org/10.1002/nml.82>
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, *42*(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- 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*(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Van Der Veer, Merkus, & Panhuijzen. (2016). *Vrijwilligers: Pijler onder de musea*. Movisie.

- Van Hoven, K., & Wellman, L. (2016). *Recruiting and managing volunteers in museums: A handbook for volunteer management*. Rowman & Littlefield.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only When the Societal Impact Potential Is High? A Panel Study of the Relationship Between Public Service Motivation and Perceived Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 139-166. <https://doi.org/10.1177/0734371X16639111>
- Van Vuuren, M., De Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2008). Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 315-326. <https://doi.org/10.1080/13594320701693175>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394403>
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521458>
- Vandenabeele, W. V., & Breugh, J. (Forthcoming). *Further integration of public service motivation theory and self-determination theory: Concepts and evidence*.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00483-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00483-6)
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Waples, E. P., & Friedrich, T. L. (2011). Managing Creative Performance: Important Strategies for Leaders of Creative Efforts. *Advances in Developing Human Resources*,

- 13(3), 366-385. <https://doi.org/10.1177/1523422311424713>
- Word, J., & Carpenter, H. (2013). The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees. *Public Personnel Management*, 42(3), 315-336. <https://doi.org/10.1177/0091026013495773>
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>

8. Bijlages

8.1 Vragenlijst

Q1_Intro Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

Mijn naam is Doris Buijs en ik studeer Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Ik schrijf deze master scriptie samen met Dr. Wouter Vandenabeele. Helaas staat de cultuursector steeds meer onderdruk. Jullie als vrijwilligers spelen een grote rol in de bestaanszekerheid van musea door jullie inzet. In mijn onderzoek wil ik bijdragen aan de kennis over hoe vrijwilligers het beste tot hun recht komen in musea.

De bevraging duurt maximaal 10 minuten. U krijgt tweemaal een korte situatieschets, waar vervolgens vragen over gesteld worden. Daarnaast krijgt u enkele algemene vragen. Er zijn geen juiste of foute antwoorden. De resultaten worden anoniem verwerkt en enkel mijn scriptiebegeleider en ik hebben toegang tot deze gegevens.

Voor meer informatie kunt u mij altijd mailen op d.c.buijs@students.uu.nl.

Als u geïnteresseerd bent in het ontvangen van mijn uiteindelijke bevindingen, dan kunt u mij op hetzelfde email-adres bereiken.

Doris Buijs

Wouter Vandenabeele



Q2_Toestemming **Toestemmingsverklaring**

Privacy en vertrouwelijkheid: In dit onderzoek wordt conform de AVG-wetgeving gehandeld. Uw deelname aan dit onderzoek is vrijwillig en anoniem. De ingevulde gegevens zullen niet worden verspreid. De enigen die toegang hebben tot de data zijn mijn scriptiebegeleider en ik. Er vindt geen registratie van persoonsgegevens plaats. Informatie zal niet naar u te traceren zijn. Als het onderzoek is afgerond wordt alle data verwijderd.

Recht tot terugtrekking uit het onderzoek: Mocht u op enig moment niet meer willen deelnemen aan dit onderzoek dan kunt u stoppen met het invullen van de enquête zonder dat hier consequenties aan verbonden zijn. U beëindigt uw deelname door uw scherm te sluiten. Als u zich na afloop van de enquête nog wilt terugtrekken kunt u contact met mij opnemen (zie het mailadres onder het volgende kopje).

Vragen? Voor vragen, opmerkingen of klachten kunt u mij bereiken via d.c.buijs@students.uu.nl

Deelname

Als u na het lezen van de bovenstaande informatie deel wilt nemen aan dit onderzoek kunt op de volgende vraag antwoorden met ja. U zult hierna de vragen kunnen beantwoorden.

Q3_TV Ik wil deelnemen aan dit onderzoek

- Ja (1)
- Nee (2)

Q4_PSM Deze volgende vragen gaan over uw houding naar de maatschappij. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Geef aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stellingen.

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Ik ben heel gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het verschil maken - hoe klein ook - in de samenleving vind ik heel belangrijk (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het verdedigen van het algemeen belang belangrijk (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar het als zeer motiverend om een bijdrage te leveren aan de maatschappij (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5_Vignet_TFL Hieronder zal een situatie geschetst worden. Aan de hand van dit voorbeeldscenario moet u vervolgens vragen beantwoorden, lees het dus goed door.

Het is dinsdagavond, u bent vrijwilliger bij een museum en u woont een jaarlijkse bijeenkomst bij waar de vrijwilligerscoördinator een speech houdt.

“Goedenavond allemaal. We gaan een drukke tijd tegemoet. Het is voorjaarsvakantie dus we gaan veel bezoekers verwelkomen. Ik heb er al het vertrouwen in dat jullie in staat zijn goede service te bieden die educatief, inspirerend en plezierig is en hiermee onze visie te realiseren. Om onze visie ook op de lange termijn in stand te houden is het belangrijk dat we goed samenwerken. We moeten elkaar dus zoveel mogelijk helpen en onderling ideeën uitwisselen, zodat we samen een optimale ervaring aan de bezoekers kunnen geven.”

Q6_Vignet_TL Hieronder zal een situatie geschetst worden. Aan de hand van dit voorbeeldscenario moet u vervolgens vragen beantwoorden, lees het dus goed door.

Het is woensdagavond, u bent vrijwilliger bij een museum en u woont een jaarlijkse bijeenkomst bij waar de vrijwilligerscoördinator een speech houdt.

“Goedenavond allemaal, we gaan een drukke tijd tegemoet. Het is voorjaarsvakantie dus we gaan veel gasten verwelkomen. Daarom is het extra belangrijk dat we effectief te werk gaan zodat we zoveel mogelijk bezoekers kunnen verwelkomen in het museum. Het is mij opgevallen dat sommigen van jullie in de afgelopen weken steken hebben laten vallen bij het uitvoeren van taken. Ik verwacht dat deze fouten in de toekomst zoveel mogelijk beperkt worden.”

Q7_Vignet_Dag Op welke dag speelt de situatie zich af?

Dinsdag (1)

Woensdag (2)

Q8_Vignet_L_Check Hoe realistisch vond u deze situatie?

Helemaal niet realistisch (1)

Niet realistisch (2)

Realistisch (3)

Zeer realistisch (4)

Q9_L_L De vragen op de gehele pagina beantwoordt u aan de hand van het voorbeeldscenario. De volgende vragen gaan over hoe u het gedrag van de vrijwilligerscoördinator in deze situatie ervaart.

Alle stellingen beginnen met:

De vrijwilligerscoördinator...

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Concretiseert in deze situatie een duidelijke visie voor de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

toekomst van
het museum (1)

Communiqueert
in deze situatie
een duidelijke
visie voor de
toekomst van
het museum (2)

Doet in deze
situatie moeite
om te
enthousiasmeren
over de visie
van het museum
(3)

Heeft in deze
situatie een
duidelijk idee
waar van het
museum over 5
jaar zal staan.
(4)

Probeert in deze
situatie de
vrijwilligers een
gezamenlijk
doel te laten
accepteren. (5)

Streeft er in
deze situatie
naar om de
vrijwilligers
samen te laten
werken om de

visie te bereiken. (6)

Streeft er in deze situatie naar duidelijk te maken hoe de vrijwilligers kunnen bijdragen aan het bereiken van de doelen van het museum (7)

Q10_L_BNS De volgende vragen gaan in op verschillende werkkenmerken. U beantwoordt deze weer aan de hand van het voorbeeldscenario.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen als u met de vrijwilligerscoördinator in deze situatie zou moeten werken.

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik in het museum ben. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb in deze situatie goede mogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

om voor mezelf
te beslissen hoe
ik omga met
mijn taken. (2)

Ik voel me in
deze situatie vrij
om mijn taken te
doen op de
manier waarvan
ik denk dat deze
het beste gedaan
kunnen worden.
(3)

Ik heb het
gevoel dat ik in
deze situatie in
hoge mate
invloed kan
uitoefenen op
beslissingen
over hoe mijn
vrijwilligerswerk
gedaan wordt.
(4)

In deze situatie
heb ik de meeste
dagen een
gevoel van
bekwaamheid bij
het uitvoeren
van mijn taken.
(5)

Ik mag de
mensen met wie

ik in deze
situatie werk erg
graag. (6)

Ik voel me in
deze situatie
verbonden met
de mensen met
wie ik werk. (7)

In deze situatie
ben ik goed in de
taken die ik doe.
(8)

In deze situatie
voel ik mij op
het
vrijwilligerswerk
onderdeel van de
groep. (9)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Q11_L_MOT Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. U
beantwoordt deze weer aan de hand van het voorbeeldscenario.

Ik doe in deze situatie mijn best om de publieke taak van het museum te vervullen omdat...

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Ik anders het risico loop negatief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

beoordeeld te
worden (1)

Ik anders in de
problemen
kom (2)

Ik me anders
schuldig voel.
(3)

Ik me er
anders slecht
over voel. (4)

Ik een goede
museum
vrijwilliger
wil zijn. (5)

Ik het gevoel
heb dat het
belangrijk is.
(6)

Ik van mijn
werk geniet.
(7)

Ik mijn werk
leuk vind. (8)

Q12_L_Pres De volgende vragen gaan over hoe u in deze situatie om zou gaan met uw taken als u met deze vrijwilligerscoördinator zou moeten werken. U beantwoordt deze weer aan de hand van het voorbeeldscenario.

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
In deze situatie zou ik uitdagende taken op me nemen, als die er waren. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie zou ik bereid zijn om extra verantwoordelijkheden op me te nemen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie zou ik steeds naar nieuwe uitdagingen in mijn vrijwilligerswerk werk zoeken. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie zou ik een actieve inbreng hebben in overleg over mijn taken. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie zou het mij lukken om hoofdzaken van bijzaken te scheiden. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie zal het mij lukken om mijn taken binnen de planning te vervullen. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In deze situatie zou het mij lukken om mijn taken goed uit te voeren binnen de tijd en met zo min mogelijk inspanning. (7)

In deze situatie zou ik mij voor ogen houden welk resultaat ik moest behalen met mijn taken. (8)

In deze situatie zou ik nieuwe manieren bedenken om de bezoekers een goede ervaring te geven. (9)

In deze situatie zou ik in staat zijn creatieve oplossingen voor problemen te bedenken. (10)

In deze situatie kan ik frisse perspectieven bieden op bestaande problemen. (11)

In deze situatie kan ik improviseren wanneer oplossingen voor problemen niet voor de hand liggend zijn. (12)

Q13_Vignet_BNS+ Hieronder wordt een tweede situatie geschetst. Aan de hand van dit voorbeeldscenario moet u vervolgens vragen beantwoorden, lees het dus goed door.

U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

De volgende dag gaat u weer een dag meehelpen in het museum. U mag vandaag een rondleiding geven aan een groep gasten uit Vlissingen. Hieraan mag u zelf ook invulling geven en dingen uitlichten of toevoegen die u interessant vindt. De groep reageert enthousiast op uw rondleiding en u heeft het gevoel dat ze er wat van opsteken. U doet de rondleiding alleen en voelt zich zelfs daar in onderdeel van het team. U weet dat als u vragen heeft of even wilt sparren u altijd terecht kan bij collega's of leidinggevenden. Na afloop van de rondleiding zegt u de groep uit Vlissingen gedag.

Q14_Vignet_BNS- Hieronder wordt een tweede situatie geschetst. Aan de hand van dit voorbeeldscenario moet u vervolgens vragen beantwoorden, lees het dus goed door.

U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

De volgende dag gaat u weer een dag meehelpen in het museum. U mag vandaag een rondleiding geven aan een groep uit Middelburg. Hierin moet u strict een script volgen waarvan u niet mag afwijken. De groep reageert niet enthousiast op uw rondleiding en u heeft niet het gevoel dat zij er iets van opsteken. U doet de rondleiding alleen en voelt zich helemaal geen onderdeel van het team. U weet dat als u vragen heeft of even wilt sparren u niet terecht kunt bij collega's of leidinggevenden. Na afloop van de rondleiding zegt u de groep uit Middelburg gedag.

Q15_Vignet_BNS_Stad Waar kwamen de gasten vandaan?

Vlissingen (1)

Middelburg (2)

Q16_Vignet_BNS_Check Hoe realistisch vond u deze situatie?

Helemaal niet realistisch (1)

Niet realistisch (2)

Realistisch (3)

Zeer realistisch (4)

Q17_BNS_BNS De vragen op de gehele pagina beantwoordt u aan de hand van het voorbeeldscenario. De volgende vragen gaan in op verschillende werkkenmerken.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen als u met de vrijwilligerscoördinator in deze situatie zou moeten werken.

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik in het museum ben. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik heb in deze
situatie goede
mogelijkheden
om voor mezelf
te beslissen hoe
ik omga met
mijn taken. (2)

Ik voel me in
deze situatie vrij
om mijn taken te
doen op de
manier waarvan
ik denk dat deze
het beste gedaan
kunnen worden.
(3)

Ik heb het
gevoel dat ik in
deze situatie in
hoge mate
invloed kan
uitoefenen op
beslissingen
over hoe mijn
vrijwilligerswerk
gedaan wordt.
(4)

In deze situatie
heb ik de meeste
dagen een
gevoel van
bekwaamheid bij
het uitvoeren
van mijn taken.
(5)

Ik mag de mensen met wie ik in deze situatie werk erg graag. (6)

Ik voel me in deze situatie verbonden met de mensen met wie ik werk. (7)

In deze situatie ben ik goed in de taken die ik doe. (8)

In deze situatie voel ik mij op het vrijwilligerswerk onderdeel van een groep. (9)

Q18_BNS_MOT Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen. U beantwoordt deze weer aan de hand van het voorbeeldscenario. Ik doe in deze situatie mijn best om de publieke taak van het museum te vervullen omdat...

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
Ik anders het risico loop negatief beoordeeld te worden (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik anders in de problemen kom (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik me anders schuldig voel. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik me er anders slecht over voel. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik een goede museum vrijwilliger wil zijn. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik het gevoel heb dat het belangrijk is. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik van mijn werk geniet. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik mijn werk leuk vind. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19_BNS_Pres De volgende vragen gaan over hoe u in deze situatie om zou gaan met uw taken als u met deze vrijwilligerscoördinator zou moeten werken. U beantwoordt deze weer aan de hand van het voorbeeldscenario.

	Zeer oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Zeer eens (5)
In deze situatie zou ik uitdagende taken op me nemen, als die er waren. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In deze situatie zou ik
bereid zijn om extra
verantwoordelijkheden
op me te nemen. (2)

In deze situatie zou ik
steeds naar nieuwe
uitdagingen in mijn
vrijwilligerswerk werk
zoeken. (3)

In deze situatie zou ik
een actieve inbreng
hebben in overleg over
mijn taken. (4)

In deze situatie zou het
mij lukken om
hoofdzaken van
bijzaken te scheiden.
(5)

In deze situatie zal het
mij lukken om mijn
taken binnen de
planning te vervullen.
(6)

In deze situatie zou het
mij lukken om mijn
taken goed uit te
voeren binnen de tijd
en met zo min
mogelijk inspanning.
(7)

In deze situatie zou ik
mij voor ogen houden
welk resultaat ik

moest behalen met
mijn taken. (8)

In deze situatie zou ik
nieuwe manieren
bedenken om de
bezoekers een goede
ervaring te geven. (9)

In deze situatie zou ik
in staat zijn creatieve
oplossingen voor
problemen te
bedenken. (10)

In deze situatie kan ik
frisse perspectieven
bieden op bestaande
problemen. (11)

In deze situatie kan ik
improviseren wanneer
oplossingen voor
problemen niet voor
de hand liggend zijn.
(12)

Q20_Alg_vragen De laatste serie vragen gaat over enkele achtergrondkenmerken. Omdat we bepaalde doelgroepen willen onderscheiden, hebben we deze gegevens nodig. Deze gegevens worden anoniem verwerkt en kunnen op geen enkele manier aan u gelinkt worden.

Q21_Gender Wat is uw geslacht?

- Vrouw (1)
 - Man (2)
 - Ik kan mij niet plaatsen in deze categorieën (3)
-

Q22_Leeftijd Wat is uw geboortjaar?

Q23_Opleiding Wat is het hoogste diploma dat u behaald heeft ?

- Geen (1)
- Basisonderwijs (2)
- Middelbare school (3)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO) (4)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO) (5)
- Bachelor's graad (6)
- Master's graad (7)
- Doctoraat (PHD) (8)

Q24_Rol Welke functie heeft u in uw museum? (Er zijn meerdere antwoorden mogelijk)

- Suppoost (1)
- Gids/Educatie (2)
- Baliemedewerker (3)
- Ondersteuning collectie (4)
- Technische ondersteuning/ICT (5)
- Communicatie (6)
- Horeca (8)
- Museumwinkel (9)
- Anders (7) _____

Q25_Outro Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw deelname!

8.2 Tabellen

Tabel 16. Factoranalyse 1 leiderschap

	Factor 1 (λ_1)	Factor 2 (λ_2)
Q9_L_L_1	.895	-.047
Q9_L_L_2	.955	-.037
Q9_L_L_3	.482	.375
Q9_L_L_4	.688	.027
Q9_L_L_5	-.062	.899
Q9_L_L_6	-.053	.905
Q9_L_L_7	.141	.684

KMO Bartlett's .856

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 17. Factoranalyse 1 basic need satisfaction manipulatie 1 leiderschap

	Factor 1 (λ_1)	Factor 2 (λ_2)
Q10_L_BNS_1	.734	.184
Q10_L_BNS_2	.899	-.090
Q10_L_BNS_3	.907	-.088
Q10_L_BNS_4	.824	-.087
Q10_L_BNS_5	.735	.187
Q10_L_BNS_6	-.043	.871
Q10_L_BNS_7	-.142	.999
Q10_L_BNS_8	.476	.459
Q10_L_BNS_9	.115	.707

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 3 iterations required.

KMO .900

Tabel 18. Factoranalyse 1 prestatie

Manipulatie 1	Manipulatie 2						
	Factor 1 (λ_1)	Factor 2 (λ_2)	Factor 3 (λ_3)	Factor 1 (λ_1)	Factor 2 (λ_2)	Factor 3 (λ_3)	
Q12_L_Pres_1	.178	.721	.006	Q19_BNS_Pres_1	-.075	.872	-.025
Q12_L_Pres_2	-.078	.837	.134	Q19_BNS_Pres_2	.028	.917	.017
Q12_L_Pres_3	.107	.826	-.119	Q19_BNS_Pres_3	.192	.732	-.017
Q12_L_Pres_4	.403	.259	.043	Q19_BNS_Pres_4	.216	.320	.312
Q12_L_Pres_5	.369	-.247	.538	Q19_BNS_Pres_5	.299	-.060	.617
Q12_L_Pres_6	-.010	-.032	1.015	Q19_BNS_Pres_6	-.129	.057	.818
Q12_L_Pres_7	-.107	.199	.559	Q19_BNS_Pres_7	-.257	.131	.725
Q12_L_Pres_8	-.128	.365	.414	Q19_BNS_Pres_8	.141	-.172	.789
Q12_L_Pres_9	.647	.011	.084	Q19_BNS_Pres_9	.882	-.104	.007
Q12_L_Pres_10	.880	.043	-.038	Q19_BNS_Pres_10	.933	.000	-.031
Q12_L_Pres_11	.629	.109	.135	Q19_BNS_Pres_11	.703	.085	-.086
Q12_L_Pres_12	.753	.006	-.130	Q19_BNS_Pres_12	.703	.167	-.038

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO .830/.835