

LEIDERSCHAP: EEN DAM TEGEN DE UITSTROOM?

Een experimenteel onderzoek naar de invloed van
leiderschapsstijlen op personeelsverloop in de zorg.

Elly van der Vlis (6116388)

Master Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht

Eerste begeleider: Dr. Wouter Vandenabeele

Tweede begeleider: Dr. Jasmijn van Harten

16 juli 2021



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, het laatste werk dat ik schrijf voor de master Strategisch Human Resource Management. Voor deze scriptie heb ik de keuze gemaakt om mij te richten op de invloed van leiderschap op de uitstroom van zorgpersoneel. Mijn interesse voor dit onderwerp werd gewekt door verhalen van persoonlijke connecties binnen de zorg. Toen ik mij verder in het onderwerp ging verdiepen kwam ik erachter dat dit onderwerp ook op grote schaal voor zorgorganisaties een uitdaging vormt. In mijn ogen dus extra reden om hier onderzoek naar te doen en mijn best te doen om goed werk af te leveren.

In de afgelopen maanden heb ik veel geleerd over verschillende onderwerpen: leiderschap, zelforganiserende teams, de voorziening in de behoeften en verloop. Naast leerzame momenten waren er ook verschillende uitdagingen binnen deze scriptie, zoals het vinden van respondenten en het onder de knie krijgen van een tot nu toe nog weinig gebruikte onderzoeksmethode. Nu ik mijn scriptie af heb kan ik zeggen dat ik dankbaar ben voor deze uitdagingen, omdat zij waardevol zijn geweest voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik ben trots op het eindresultaat en hoop dat de bevindingen de wetenschap en zorgorganisaties verder helpen.

Er zijn veel mensen die mij hebben geholpen om deze scriptie succesvol af te ronden. Ik vind het daarom ook belangrijk om deze mensen te bedanken. In de eerste plaats mijn scriptiebegeleider Wouter Vandenabeele, die mijn vele vragen op duidelijke wijze heeft beantwoord en die me heeft geholpen om mijn scriptie naar een hoger niveau te tillen. Hiernaast ook mijn tweede begeleider Jasmijn van Harten, die door haar feedback mij in staat stelde om onderdelen van deze scriptie aan te scherpen. Verder wil ik Viazorg, Vzw Stijn en alle andere organisaties en personen die mij hebben geholpen bij het vinden van respondenten bedanken. Hiermee ben ik eveneens het zorgpersoneel dat de tijd heeft genomen om mijn enquête in te vullen zeer erkentelijk. Ook wil ik mijn dank uitspreken naar familie en vrienden, die mij op verschillende manieren bij dit onderzoek hebben gesteund. Bovenal wil ik God bedanken, omdat Hij mij de kennis, rust en discipline gegeven heeft die ik gedurende dit proces nodig had.

Na vier jaar fysiek en digitaal les te hebben gevolgd aan de USBO lijkt ook voor mij een einde te zijn gekomen aan mijn rol als student van deze opleiding. Ik heb veel geleerd en hoop de kennis die ik heb opgedaan nu ook in de praktijk te kunnen gaan toepassen. Wie weet hoort u in de toekomst ook op academisch gebied nog eens van mij.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Elly van der Vlis

Werkendam, 16 juli 2021

Samenvatting

De zorgsector heeft al geruime tijd te maken met personeelstekorten. Dit probleem wordt in de toekomst alleen maar groter. Om deze tekorten terug te dringen lijkt met name het tegengaan van de uitstroom van personeel belangrijk. Eén van de voornaamste redenen voor personeel om te vertrekken is de aansturing door de leidinggevendenden. De leidinggevende rol is in de afgelopen jaren veranderd doordat er steeds meer gebruik wordt gemaakt van zelfsturende en zelforganiserende teams. Leidinggevendenden blijken echter soms moeite te hebben met het vinden van de juiste balans tussen sturing en autonomie bij het aansturen van deze teams.

Zowel vanuit wetenschappelijk, maatschappelijk als organisatorisch oogpunt zijn er redenen te benoemen waarom het belangrijk is om deze scriptie te richten op het verband tussen leiderschap en personeelsverloop bij zelforganiserende teams in de zorg. Zo laat wetenschappelijke literatuur bijvoorbeeld zien dat er nog veel onbekend is over hoe instrumenteel leiderschap zich verhoudt tot verloop, wat het onderliggende mechanisme is tussen leiderschap en verloop, hoe leiderschap bij zelforganiserende en zelfsturende teams het beste vorm kan krijgen en of relaties tussen leiderschap en uitkomsten ook daadwerkelijk causaal zijn. Hiernaast is dit onderzoek maatschappelijk en organisatorisch relevant omdat leidinggevendenden van zelforganiserende teams momenteel rol ambiguïteit ervaren, er verschillende nadelige gevolgen zijn van de personeelstekorten voor zorgpersoneel, zorginstellingen en patiënten, sommige werknemers een lage mate van voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid ervaren en omdat veel organisaties gebruikmaken van zelfsturende of zelforganiserende teams.

Deze studie heeft tot doel om inzichtelijk te maken hoe groot de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de verloopintentie van zorgpersoneel is en in kaart te brengen in hoeverre de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid dit verband medieert. In deze scriptie staat daarom de volgende vraag centraal: *“In welke mate beïnvloeden transactioneel, transformationeel en instrumenteel leiderschap de verloopintentie van zorgpersoneel in zorgorganisaties die gebruikmaken van zelforganiserende teams en in hoeverre medieert de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid dit verband?”*

Op basis van literatuur over leiderschapsstijlen en de *social exchange* theorie wordt verwacht dat transactioneel leiderschap, indien vergeleken met transformationeel en instrumenteel leiderschap, een positieve invloed uitoefent op verloopintentie. Van de transformationele en de instrumentele leiderschapsstijlen wordt daarentegen verwacht dat zij, in verhouding tot transactioneel leiderschap, de verloopintentie zullen doen verminderen. Verder wordt naar aanleiding van de *self-determination* theorie verwacht dat de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid het verband tussen de leiderschapsstijlen en de verloopintentie zal mediëren. Hierbij wordt verondersteld dat transactionele leidinggevendenden de voorziening in behoeften verminderen en transformationele en instrumentele leidinggevendenden juist wel voorzien in de behoeften. Indien er geen voorziening in de behoeften plaatsvindt dan zal dit leiden tot een hogere verloopintentie. Wanneer daarentegen wel wordt voorzien in de behoeften dan zorgt dit voor een lagere verloopintentie.

In de methode wordt beschreven dat er een experimenteel enquêteonderzoek wordt uitgevoerd om causaliteit vast te kunnen stellen. Hierbij worden zowel de leiderschapsstijlen als de behoeften gemanipuleerd. In de methode wordt verder toegelicht dat de steekproef bestaat uit Nederlands en

Belgisch zorgpersoneel. Ook worden de bevindingen van een aantal validiteits- en betrouwbaarheidstesten getoond. Bij verschillende van deze analyses wordt met twee steekproeven gewerkt. De steekproef voor toetsen gerelateerd aan hypothese 1 tot en met 3 bevat 185 respondenten. De omvang van de steekproef gericht op hypothese 4 tot en met 6 bedraagt 154 respondenten.

De resultaten geven weer dat transactioneel leiderschap leidt tot een hogere verloopintentie indien vergeleken met transformationeel en instrumenteel leiderschap. Transformationeel en instrumenteel leiderschap daarentegen zorgen voor een lagere verloopintentie wanneer deze stijlen worden vergeleken met transactioneel leiderschap. Hierbij is het effect van instrumenteel leiderschap op de verloopintentie significant groter dan het effect van transformationeel leiderschap. De verbanden tussen de leiderschapsstijlen en verloopintentie blijken te worden gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. In tegenstelling tot transactioneel leiderschap voorzien transformationeel en instrumenteel leiderschap wel in de behoeften en leiden zo tot een lagere verloopintentie. Er zijn geen significante verschillen geconstateerd tussen transformationeel en instrumenteel leiderschap en de mate waarin deze leiderschapsstijlen voorzien in de behoeften.

In het discussie en conclusie hoofdstuk wordt weergegeven dat alle hypothesen worden ondersteund. Eveneens wordt aangegeven dat instrumenteel leiderschap op basis van dit onderzoek van meerwaarde blijkt te zijn en daarom een eigen plek inneemt binnen de theorie over leiderschap. Ook wordt beschreven hoe de *social exchange* theorie en de *self-determination* theorie aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Verder gaat dit hoofdstuk in op de beperkingen van dit onderzoek door onder andere kanttekeningen te plaatsen bij verschillende vormen van validiteit. Vervolgens worden verscheidene aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. Hierna worden praktische aanbevelingen voor leidinggevers binnen de zorg gegeven en wordt afgesloten met een slotoverweging.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	6
1.1.	Aanleiding	6
1.2.	Wetenschappelijke relevantie	7
1.3.	Maatschappelijke en organisatorische relevantie	10
1.4.	Context.....	11
1.5.	Doel- en vraagstelling	11
1.6.	Leeswijzer.....	12
2.	Theoretisch kader	13
2.1.	Verloopintentie	13
2.2.	Leiderschap	14
2.3.	Transactioneel leiderschap	14
2.4.	Transformationeel leiderschap	15
2.5.	Instrumenteel leiderschap	16
2.6.	Het verband tussen leiderschapsstijlen en verloopintentie	17
2.7.	Basic psychological needs satisfaction.....	19
2.8.	De voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid als mediator.....	20
3.	Methode	23
3.1.	Design.....	23
3.1.1.	Experimenteel onderzoek	23
3.1.2.	Ethiek	25
3.2.	Steekproef.....	26
3.3.	Meetinstrumenten.....	28
3.3.1.	Vignetten over de leiderschapsstijlen.....	28
3.3.2.	Items voor de leiderschapsstijlen	30
3.3.3.	Vignetten over de voorziening in de behoeften	32
3.3.4.	Items voor de voorziening in de behoeften.....	34
3.3.5.	Verloopintentie	38
3.3.6.	Controlevariabelen	41
3.4.	Data-analyse	41
4.	Resultaten	43
4.1.	Verdeling respondenten over experimentele condities	43
4.1.1.	Leiderschapsstijlen.....	43

4.1.2.	Voorziening in de behoeften.....	44
4.2.	Beschrijvende statistiek en correlaties	44
4.3.	Regressieanalyses	47
4.4.	Aanvullende analyses.....	49
5.	Discussie en conclusie.....	51
5.1.	Reflectie op de resultaten.....	51
5.2.	Beperkingen	53
5.3.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	56
5.4.	Praktische aanbevelingen	57
5.5.	Slotoverweging	59
6.	Literatuurlijst.....	60
7.	Bijlage 1: Enquête over leiderschap en verloop	71
8.	Bijlage 2: Bevindingen externe validiteit	90

1. Inleiding

Deze scriptie gaat over de invloed van leiderschap op het personeelsverloop van zorgpersoneel in de context van zelforganiserende teams. Dit eerste hoofdstuk begint met een toelichting op de aanleiding voor dit onderzoek. Vervolgens worden de wetenschappelijke, maatschappelijke en organisatorische relevantie besproken. Hierna wordt de context van dit onderzoek beschreven. Afsluitend volgen de doel- en vraagstelling en de leeswijzer.

1.1. Aanleiding

Ondanks het feit dat in Nederland ruim één op de zes werkenden arbeid verricht in de sector zorg en welzijn (CBS, z.d., p. 1) en in België ruim één op de zeven (Statbel, 2020a, p. 1) is er een roep om meer personeel. Zo hebben veel zorgorganisaties vacatures die zij moeilijk kunnen vervullen (Van den Beukel en van der Aalst, 2020, p. 2). Voor de komende jaren wordt verwacht dat dit personeelstekort alleen maar verder zal stijgen. Enerzijds is er namelijk sprake van vergrijzing van het personeel waardoor het aanbod van zorgmedewerkers daalt (Bleus, 2021, p. 1; Van den Beukel & Van der Aalst, 2020, p. 6). Anderzijds zijn er steeds minder mantelzorgers, worden patiënten steeds ouder en wordt hun zorgbehoefte complexer, waardoor de vraag naar gekwalificeerd personeel toeneemt (IGJ, 2020, p. 2; RIVM, 2017, p. 1). In Nederland is de verwachting voor 2040 dan ook dat van het totaal aantal werkenden één op de vier in de zorgsector zal moeten werken om aan de zorgvraag te kunnen voldoen (Ministerie van VWS, 2018a, p. 5). Ook in België wordt verwacht dat er een aanzienlijke toename van personeel nodig is, namelijk 40.000 nieuwe zorgmedewerkers per jaar (Bleus, 2021, p. 1).

Het personeelstekort lijkt echter niet enkel opgelost te kunnen worden door een hogere instroom. De huidige, vrij hoge, instroom wordt namelijk gedeeltelijk tenietgedaan door een hoge uitstroom (AZW et al., 2020, p. 1; Kieskamp, 2020, p. 1). Er wordt daarom ook wel gesproken over een vergiet: bijna de helft van het personeel dat gemotiveerd instroomt vertrekt teleurgesteld binnen twee jaar (Kieskamp, 2020, p. 1). Van deze vertrekkende groep verlaat ongeveer een kwart de zorg definitief (Lang & Poley, 2018, p. 5). Het lijkt er dus op dat met name het tegengaan van de uitstroom bij kan dragen aan het verminderen van het personeelstekort.

De aansturing door de leidinggevende blijkt een belangrijke rol te spelen bij de mate van uitstroom van het personeel. Onderzoek onder zorgmedewerkers die vrijwillig zijn vertrokken bij hun werkgever toont namelijk dat 39 procent de organisatie verliet vanwege het management of de organisatie (Lang & Poley, 2018, p. 6). Deze reden werd hiermee het vaakst genoemd door de ondervraagden (Lang & Poley, 2018, p. 6). Ook ander onderzoek laat zien dat de aansturing door de leidinggevende behoort tot de belangrijkste redenen om uit een zorgorganisatie te vertrekken (Van Asten et al., 2020, p. 15).

De leidinggevende rol moet tegenwoordig echter anders ingevuld worden dan voorheen, omdat veel zorgorganisaties in de afgelopen vijftien jaar de overstap hebben gemaakt naar het gebruik van zelfsturende en zelforganiserende teams (Elings, 2017, p. 1; Rijnconsult, 2018, p. 1). Bij zelfsturing zijn de teamleden verantwoordelijk voor het leveren van goede zorg en het monitoren van de kwaliteit van zorg (Heijkants et al., 2018, p. 19). Bij deze werkwijze vindt slechts minimale ondersteuning plaats door management en stafdiensten (Heijkants et al., 2018, p. 19). Het gebruik van zelfsturende teams kan er daarmee toe leiden dat een deel van het management verdwijnt

(Elings, 2017, p. 1). In vergelijking tot deze teams krijgen zelforganiserende teams meer sturing van de leidinggevende en hebben zij minder verantwoordelijkheden, doordat zij bijvoorbeeld niet verantwoordelijk zijn voor het plannen van diensten en de samenstelling van het team (Heijkants et al., 2018, p. 19).

Hoewel deze nieuwe werkvormen suggereren dat het management een stap terug moet doen, blijkt uit onderzoek paradoxaal genoeg dat leidinggevendenden bij zelfsturing en zelforganisatie juist meer moeten gaan doen (Rijnconsult, 2018, p. 1). Echter, aansturing krijgt wel op een andere wijze vorm: deze is in hogere mate gericht op het formuleren van een visie, het geven van kaders, het creëren van de juiste cultuur en het faciliteren van het team (Rijnconsult, 2018, p. 1). Leidinggevendenden krijgen een meer coachende rol en moeten het team voorzien van voldoende autonomie, informatie, bronnen en beloningen (Kreitzer et al., 2015, p. 41; Magpili & Pazos, 2018, p. 20; Maynard et al., 2012, p. 1254; Yukl, 2019, p. 318).

Desalniettemin lijkt het erop dat niet alle leidinggevendenden in staat zijn geweest om deze andere manier van aansturing in de praktijk te brengen. Zo krijgen teams mogelijk nog te weinig autonomie en wordt er nog veel sturing gegeven en controle uitgeoefend (Heijkants et al., 2018, p. 24; Elings, 2017, p. 1). Het kan voor leidinggevendenden dan ook lastig zijn om de juiste balans te vinden tussen het bevorderen van de autonomie van een team en het geven van sturing en structuur (Magpili & Pazos, 2018, p. 20). Dit onderzoek richt zich daarom op het verband tussen verschillende leiderschapsstijlen en de uitstroom van personeel in zorgorganisaties die gebruikmaken van een vorm van zelforganisatie.

1.2. Wetenschappelijke relevantie

De relatie tussen leiderschap en de uitstroom van personeel, waarbij de uitstroom vaak “verloop” wordt genoemd, is al door veel onderzoekers bestudeerd (zie bijv. Nei et al., 2015, p. 247; Rubenstein et al., 2018, p. 35). Toch zijn er nog verschillende kennishiaten waar in dit onderzoek op in zal worden gegaan. De eerste hiaat is gericht op de leiderschapsstijlen die onderzocht zijn in relatie tot verloop. Deze hiaat bestaat uit twee elementen. Het eerste element betreft de mate waarin de verschillende leiderschapsstijlen een meerwaarde hebben binnen het leiderschapsveld. In veel van de tot nu toe uitgevoerde studies hanteren onderzoekers een breed spectrum van leiderschapsstijlen. Critici hebben daarom aangegeven dat het leiderschapsveld te gefragmenteerd zou zijn en dat onderzoeken weinig nieuwe informatie zouden opleveren (Hoch et al., 2018, p. 520; Sosik, 2006, p. 34). Verder zou de focus met name liggen op leiderschap gericht op sociale en economische uitwisselingen en in mindere mate op het effect van leiderschap op betrokkenheid en bovengemiddelde prestaties (Antonakis & House, 2014, p. 746). Als reactie op deze kritiek is de *full-range leadership* theorie ontworpen (Antonakis & House, 2014, p. 746; Sosik, 2006, p. 34). Deze theorie maakt een onderscheid in de mate waarin verschillende leiderschapsstijlen passief of actief van aard zijn en in hoeverre zij wel of niet effectief zijn (Bass & Riggio, 2010, p. 79). Meer specifiek omschrijft de theorie drie leiderschapsstijlen: transformationeel, transactioneel en *laissez-faire* leiderschap. Hierbij is transformationeel leiderschap de meeste effectieve vorm van leiderschap en is *laissez-faire* leiderschap de minst effectieve leiderschapsstijl (Bass & Riggio, 2010, p. 79).

In de loop der jaren zijn ‘nieuwe’ leiderschapsstijlen geformuleerd als aanvulling op de leiderschapsstijlen die worden beschreven in de *full-range leadership* theorie. De meerwaarde van deze leiderschapsstijlen valt echter in twijfel te trekken. Zo is onderzoek dat aantoonde dat

leiderschapsstijlen zoals ethisch, authentiek en dienend leiderschap duidelijk meer verklaren dan transformatieel leiderschap meer uitzondering dan regel (Anderson & Sun, 2017, p. 90; Day, 2014, p. 860; Hoch et al., 2018, p. 520, 521). Day (2014, p. 860) geeft dan ook aan dat onderzoekers mogelijk voor weinig nieuwe kennis zorgen over de inhoud en de gevolgen van leiderschap wanneer zij deze 'nieuwe' leiderschapsstijlen plaatsen in al eerder onderzochte modellen.

Toch zijn er onderzoekers die weergegeven hebben dat de *full-range leadership* theorie niet allesomvattend is (Michel et al., 2011, p. 494; Verlage et al., 2012, p. 78). Zo zouden belangrijke leiderschapsgedragingen niet geplaatst kunnen worden in één van de door de theorie omschreven categorieën van leiderschap. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het raadplegen van werknemers, het verhelderen van doelen en het op korte termijn plannen (Michel et al., 2011, p. 494). Antonakis en House (2014, p. 750) hebben op dit commentaar ingespeeld door middel van instrumenteel leiderschap, waarbij de expertise van de leidinggevende wordt ingezet bij het vormen van een strategie en bij het helpen van ondergeschikten zodat zij doelen kunnen behalen. De onderzoekers vonden in verschillende studies dat instrumenteel leiderschap een deel van de variantie van leiderschapsuitkomsten verklaarde die niet door de andere leiderschapsstijlen kon worden verklaard (Antonakis & House, 2014, p. 764). Desondanks lijkt deze variabele nog niet onderzocht te zijn in relatie tot verloop in de zorgsector (Cummings et al., 2018, p. 44).

Het tweede element gaat over welke leiderschapsstijlen relevant zijn voor het onderzoeken van het verband tussen leiderschap en verloop binnen de zorg. In deze studie wordt ervoor gekozen om meerdere leiderschapsstijlen mee te nemen, zodat bij het berekenen van het effect van een leiderschapsstijl op het verloop gecontroleerd kan worden voor andere leiderschapsstijlen (Antonakis, 2017, p. 14). Aangezien Sfantou et al. (2017, p. 14) hebben aangegeven dat toekomstig onderzoek gericht op de gezondheidszorg zich moet focussen op de ontwikkeling, haalbaarheid en implementatie van robuuste leiderschapsstijlen, is er in deze studie voor gekozen om alleen de actieve leiderschapsstijlen mee te nemen. Dit betekent dat *laissez-faire* leiderschap niet zal worden bestudeerd in dit onderzoek. *Laissez-faire* leiderschap geeft namelijk de afwezigheid van leiderschap weer en wordt daarmee gezien als de meest ineffectieve manier om leiding te geven (Bass & Riggio, 2010, p. 79).

Ook de meerwaarde van het onderzoeken van transactioneel leiderschap zou binnen de context van deze studie in twijfel getrokken kunnen worden. In de aanleiding is namelijk naar voren gekomen dat bij zelfsturende en zelforganiserende teams de leidinggevende een meer coachende rol aan moet nemen (Magpili & Pazos, 2018, p. 20). De transactionele leidinggevende treedt echter in mindere mate op als coach dan de instrumentele en transformatieel leidinggevende (Antonakis & House, 2014, p. 750; Kumar, 2013, p. 40). Toch vormt transactioneel leiderschap wel een onderdeel van deze studie. Hiervoor is gekozen omdat transactioneel leiderschap nog veel wordt toegepast in zorgorganisaties (Cummings et al., 2018, p. 51; Kumar, 2013, p. 40). Dit maakt het belangrijk om het effect van deze leiderschapsstijl op het verloop in kaart te brengen. Bovendien kan het buiten beschouwing laten van deze leiderschapsstijl een vertekend beeld geven van de omvang van het effect van de andere leiderschapsstijlen op het verloop, vanwege de in eerder onderzoek aangetoonde samenhang tussen transactioneel leiderschap, transformatieel leiderschap en instrumenteel leiderschap (Antonakis, 2017, p. 14; Bormann & Rowold, 2018, p. 154, 161). In deze studie zullen daarom transactioneel, transformatieel en instrumenteel leiderschap worden bestudeerd, waarbij transactioneel leiderschap zal functioneren als controlegroep.

De tweede kennishiaat waar dit onderzoek op inspeelt gaat over het onderliggende mechanisme tussen leiderschapsstijlen en verloop. Verscheidene studies geven namelijk aan dat er nog meer onderzoek gedaan moet worden naar mogelijke moderatoren en mediators in de relatie tussen leiderschapsstijlen en uitkomsten zoals verloop (Eberly et al., 2017, p. 82; Gul et al., 2012, p. 48; Herman et al., 2013, p. 774; Sahu et al., 2018, p. 94). Gillet, Le Gouge et al. (2019, p. 271) omschrijven bijvoorbeeld dat meer onderzoek nodig is naar de relatie tussen managementstijlen, *basic psychological needs satisfaction* en negatieve gevolgen zoals verloop. Bij deze *basic psychological needs satisfaction* gaat het om de mate waarin wordt voorzien in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan & Deci, 2000, p. 326). Hiernaast geven onderzoekers aan dat er zowel meer onderzoek nodig is naar de invloed van leiderschap op de voorziening in de behoeften als naar het verband tussen de voorziening in de behoeften en werktevredenheid of andere uitkomsten (Gillet et al., 2018, p. 1216; Gillet, Morin et al., 2019, p. 124; Hetland et al., 2011, p. 518). Aangezien de verschillende leiderschapsstijlen op een ander wijze voorzien in de behoeften van werknemers of deze juist in de weg zitten (Hetland et al., 2011, p. 515) en omdat het voorzien in de behoeften mogelijk bijdraagt aan een afname van het personeelsverloop (Boudrias et al., 2020, p. 220), zal de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid als mediator in de relatie tussen leiderschapsstijlen en het personeelsverloop worden meegenomen.

De derde hiaat is gericht op de invulling van leiderschap bij zorgorganisaties die gebruikmaken van zelforganiserende teams. Zo lijken onderzoekers die gekeken hebben naar leiderschap in de zorgsector zich niet gericht te hebben op leiderschap bij deze teams (zie bijv. Casida & Parker, 2011, p. 479; Kanste et al., 2009, p. 776). Dit terwijl het werken in deze teams ervoor zorgt dat leiderschap op een andere manier vorm krijgt. Zo is er enerzijds sprake van intern leiderschap binnen het team (Yukl, 2019, p. 319). Hierbij kan het leiderschap, afhankelijk van de taken, gedeeld worden door meerdere teamleden of meer gecentreerd bij één of enkele leden van het team liggen. Anderzijds is er een externe leidinggevende die de managementtaken op zich neemt die niet gedelegeerd zijn aan het team. Deze leidinggevendens kunnen verantwoordelijkheid dragen voor meerdere teams (Yukl, 2019, p. 319). Momenteel is er nog veel onbekend over hoe deze vormen van leiderschap het beste ingevuld kunnen worden (Magpili & Pazos, 2018, p. 20; Maynard et al., 2012, p. 1254). Het is echter wel belangrijk om meer kennis te verkrijgen over de vormgeving van leiderschap bij zelfsturende en zelforganiserende teams, aangezien deze werkwijzen zowel in Nederland als in België worden toegepast (Elings, 2017, p. 1; Vanacker, 2015, p. 1).

Ten vierde wordt ingegaan op een kennishiaat met betrekking tot het vaststellen van oorzakelijke relaties. Antonakis (2017, p. 14) geeft namelijk aan dat nog maar weinig onderzoeken gericht op leiderschap causaliteit hebben kunnen vaststellen. Zo hebben eerdere studies waarbij het indirecte verband tussen leiderschap en werkuitskomsten via de voorziening in de behoeften is bestudeerd niet aan kunnen tonen dat dit indirecte verband causaal is (Jensen & Bro, 2018, p. 544; Kovjanic et al., 2013, p. 552). Dit onderzoek speelt hierop in door een *concurrent double randomization design* te gebruiken (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 10). Dit is een vorm van experimenteel onderzoek waarbij zowel de onafhankelijke variabele als de mediator worden gemanipuleerd (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 10). Hierdoor kan met grotere zekerheid vastgesteld worden dat ook het onderliggende mechanisme voor een verband oorzakelijk is (Bullock et al., 2010, p. 556; Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 19). In deze studie worden daarom niet alleen de leiderschapsstijlen gemanipuleerd, maar ook de *basic psychological needs satisfaction*.

1.3. Maatschappelijke en organisatorische relevantie

Vanuit maatschappelijk en organisatorisch oogpunt is het eveneens belangrijk om de relatie tussen leiderschapstijlen en het verloop van personeel in de zorg te onderzoeken. Zo is het maatschappelijk relevant, omdat het beperken van het verloop en daarmee het personeelstekort voor zowel patiënten als de overheid waardevol is. In de eerste plaats voor patiënten, omdat de tekorten de kwaliteit van zorg in gevaar kunnen brengen (Van Soelen & De Clerck, 2020, p. 1). Vanwege het tekort wordt momenteel namelijk bijvoorbeeld vaker onervaren of te laag geschoold personeel ingezet (IGJ, 2020, p. 2; Van den Beukel & Van der Aalst, 2020, p. 2).

In de tweede plaats voor de overheid, omdat zij het terugdringen van het personeelstekort als één van haar doelstellingen ziet. Zo heeft het kabinet in Nederland zich in 2018 tot doel gesteld om het verwachte tekort in 2022 te voorkomen en het personeelstekort in dat jaar zelfs terug te brengen naar ongeveer nul (Ministerie van VWS, 2018b, p. 1). Mede door Covid-19 wordt nu echter verwacht dat het tekort in 2022 nog tussen de 56.300 en 73.800 werknemers zal bedragen (Van Ark, 2020, p. 2). Ook in België probeert de overheid het personeelstekort terug te dringen. Dit blijkt uit dat zij voor 2024 wil zorgen voor 14.000 extra zorgmedewerkers (Bleus, 2021, p. 1).

Verder is dit onderzoek om verschillende redenen organisatorisch relevant. Er zijn namelijk zowel vanuit het perspectief van het zorgpersoneel als van de zorgorganisaties argumenten te noemen die het belang van dit onderzoek onderschrijven. De bevindingen van dit onderzoek kunnen bijvoorbeeld leidinggevendenden van zelforganiserende teams helpen bij het vormgeven aan hun rol. Sommige leidinggevendenden ervaren namelijk rol ambiguïteit doordat zij niet weten hoe zij een goede balans kunnen vinden tussen enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het zorgen voor structuur (Magpili & Pazos, 2018, p. 20). Indien leidinggevendenden kennis hebben over welke leiderschapstijl het meest effectief is voor het verminderen van het verloop van werknemers dan kunnen zij hun rol meer invulling geven op basis van deze leiderschapstijl.

Hiernaast is het verminderen van het verloop en daarmee het tekort belangrijk, omdat het huidige tekort verschillende nadelige gevolgen met zich meebrengt voor het zorgpersoneel. Zo leidt een tekort aan personeel tot een hogere werkdruk voor de huidige werknemers (CBS, 2019a, p. 1). Deze werkdruk vormt ook een belangrijke reden voor het personeel om te vertrekken (Lang & Poley, 2018, p. 10). De tekorten leiden verder tot meer stress en zijn van invloed op de gezondheid, het verzuim en het privéleven van de werknemers (Van den Beukel & Van der Aalst, 2020, p. 2).

De tekorten zijn eveneens nadelig voor zorgorganisaties, omdat een deel van het zorgpersoneel ervoor kiest om vanwege de werkdruk zzp'er te worden (NOS, 2018, p. 1). Dit heeft echter gevolgen voor de bedrijfskosten van zorginstellingen (CBS, 2019b, p. 1). Zzp'ers zijn namelijk verhoudingsgewijs duurder om in te huren, waardoor zorgorganisaties hogere loonkosten hebben (NOS, 2018, p. 1). Verder worden er extra kosten gemaakt door de organisatie voor het zoeken naar nieuw personeel en ontstaan er kosten door productiviteitsverlies (Li & Jones, 2013, p. 413, 414).

Ook de mediërende variabele, de *basic psychological needs satisfaction*, is vanuit organisatorisch oogpunt belangrijk om te onderzoeken. Het onderzoek van Lang en Poley (2018, p. 8-11) geeft namelijk weer dat het onvoldoende voorzien in deze behoeften bijdraagt aan het vertrek van personeel. Met betrekking tot autonomie wordt bijvoorbeeld door werknemers aangegeven dat zij onvoldoende onafhankelijkheid ervaren (Lang & Poley, 2018, p. 8). Een gebrek aan het voorzien in

competentie blijkt hiernaast uit dat werknemers soms onvoldoende worden ingewerkt, of het gevoel hebben dat het werk fysiek of mentaal te zwaar is (Lang & Poley, 2018, p. 9, 10). Ten slotte geven werknemers aan dat zij niet tevreden zijn met de werksfeer, het niet kunnen vinden met collega's of onvoldoende steun vanuit de organisatie ervaren, waardoor zij een lage mate van verbondenheid voelen (AZW, 2020, p. 2; Lang & Poley, 2018, p. 11).

Tot slot is dit onderzoek organisatorisch relevant omdat er in de zorg door veel organisaties gewerkt wordt met zelfsturende en zelforganiserende teams (Heijkants et al., 2018, p. 20; Visser, 2019, p. 1). Het zorgpersoneel zou bij deze werkwijze meer patiëntgericht kunnen werken en minder gebonden zijn aan werkprotocollen (Elings, 2017, p. 1). Daarentegen zijn er geluiden dat werknemers door zelfsturing juist extra taken erbij krijgen en onvoldoende toekomen aan het verlenen van zorg (Visser, 2019, p. 1). Hoewel het werken in zelfsturende en zelforganiserende teams dus tot het behoud van sommige werknemers zou kunnen leiden, is het voor anderen mogelijk juist een reden om de organisatie te verlaten (Lang & Poley, 2018, p. 8; Yukl, 2019, p. 318). Dit maakt het relevant om te kijken naar hoe leiderschap de positieve gevolgen van het werken in deze teams kan bevorderen.

1.4. Context

Zoals hierboven is aangekaart is het belangrijk dat dit onderzoek zich richt op Nederlandse en Belgische zorgorganisaties die een vorm van zelforganisatie toepassen. Verschillende typen zorgorganisaties gebruiken deze werkwijze, zoals de thuiszorg, verpleeghuiszorg en gehandicaptenzorg (Bax & Van Limpt, 2010, p. 7, 17; Heijkants et al., 2018, p. 6; Visser, 2019, p. 1). De omvang van de teams staat niet vast. Zo zijn er teams die bestaan uit 10 leden, maar zijn er ook teams met 25 leden (Akse, 2015, p. 26; Renkema et al., 2018, p. 82). Deze teamleden hebben verschillende opleidingsniveaus en zijn daarmee ook bevoegd om andere soorten taken uit te voeren (Visser, 2019, p. 1). Een helpende heeft bijvoorbeeld als kerntaak het wassen en aankleden van cliënten, terwijl een verzorgende IG wonden mag verzorgen en injecties mag geven (Manuel, 2010, p. 1; Visser, 2019, p. 1).

Verder is Covid-19 op verschillende manieren van invloed op de zorgsector. Zo is de werkdruk van het zorgpersoneel toegenomen, is er een hogere mate van ziekteverzuim en zijn er langere wachtlijsten (NOS, 2021, p. 1; Van den Brink et al., 2020, p. 12). Ook zijn leidinggevenden in veel organisaties vanuit huis gaan werken (IGJ, 2020, p. 6). Hierdoor ervaren werknemers mogelijk minder steun van de leidinggevende (IGJ, 2020, p. 6). Bij de reflectie op de onderzoeksbevindingen is het daarom van belang dat deze resultaten in het licht van Covid-19 geïnterpreteerd zullen worden.

1.5. Doel- en vraagstelling

In de aanleiding is naar voren gekomen dat een deel van het zorgpersoneel de organisatie verlaat omdat het ontevreden is met de huidige manier waarop leidinggevenden hen aansturen (Van Asten et al., 2020, p. 15). Zorgmedewerkers in zelfsturende en zelforganiserende teams zouden mogelijk nog te weinig autonomie krijgen en daarnaast juist veel sturing en controle ervaren (Heijkants et al., 2018, p. 24; Elings, 2017, p. 1). Om het personeelsverloop af te laten nemen is het dan ook van belang dat leidinggevenden de juiste balans vinden tussen het bevorderen van autonomie en het geven van structuur (Magpili & Pazos, 2018, p. 20; Van Asten et al., 2020, p. 15). Aangezien met

name externe leidinggevendenden de mate van autonomie en sturing kunnen bepalen, zullen deze leidinggevendenden de focus van dit onderzoek zijn.

Hoeveel autonomie en sturing een leidinggevende het beste aan een team kan geven hangt af van de keuze van de organisatie voor zelforganiserende of zelfsturende teams. Zoals in de aanleiding is benoemd moeten leden van zelfsturende teams namelijk in hogere mate zelf managementtaken regelen, wat meer autonomie suggereert (Heijkants et al., 2018, p. 19). In de praktijk lijken organisaties vaker te kiezen voor een vorm van zelforganisatie dan dat zij de keuze maken voor volledige zelfsturing. Zo krijgen teams nog vaak hulp bij onderwerpen zoals financiën, ziekteverzuim, werving en selectie (Heijkants et al., 2018, p. 19). Mogelijk sluit zelforganisatie ook beter aan op de behoeften van werknemers, omdat zij zich met name willen focussen op de zorgverlening en niet op aanvullende managementtaken (Visser, 2019, p. 1). Vanwege de grotere keuze voor en mogelijk ook behoefte aan zelforganisatie in tegenstelling tot zelfsturing is er in dit onderzoek voor gekozen om te focussen op zelforganiserende teams.

Op basis van de bovenstaande informatie worden de doel- en vraagstelling geformuleerd. Deze studie heeft tot doel, via een experimenteel enquêteonderzoek en met het gebruik van de *social exchange* theorie en de *self-determination* theorie, in kaart te brengen in welke mate verschillende leiderschapsstijlen gerelateerd zijn aan de verloopintentie en daarmee het vrijwillige verloop van personeel in de zorg. Hierbij wordt eveneens gekeken naar de mediërende rol van de *basic psychological needs satisfaction* en wordt gecontroleerd voor verschillende achtergrondkenmerken van zorgmedewerkers, de ervaring van personeel met zelfsturing en de fysieke aanwezigheid van de leidinggevende op de werkvloer tijdens de Covid-19 pandemie. Dit onderzoek vindt plaats bij zorgorganisaties in Nederland en België die gebruikmaken van zelforganiserende teams. De onderzoeksvraag die daarom bestudeerd zal worden luidt als volgt: *“In welke mate beïnvloeden transactioneel, transformationeel en instrumenteel leiderschap de verloopintentie van zorgpersoneel in zorgorganisaties die gebruikmaken van zelforganiserende teams en in hoeverre medieert de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid dit verband?”*

1.6. Leeswijzer

In het theoretisch kader worden eerst de concepten toegelicht. Vervolgens zal aan de hand van de *social exchange* theorie en de *self-determination* theorie worden aangegeven hoe de leiderschapsstijlen, de *basic psychological needs satisfaction* en de verloopintentie van personeel aan elkaar gerelateerd zijn. In de methode komen het *design*, de steekproef, de meetinstrumenten en de data-analyse aan bod. Hierna worden in het resultatenhoofdstuk de bevindingen weergegeven. Ten slotte wordt in het discussie en conclusie hoofdstuk gereflecteerd op de resultaten, worden beperkingen van het onderzoek besproken, worden aanbevelingen beschreven voor vervolgonderzoek en voor de praktijk en wordt afsluitend een slotoverweging gegeven.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt eerst de term verloopintentie uitgelegd en worden de verschillende leiderschapsstijlen toegelicht. Vervolgens wordt met behulp van de *social exchange* theorie het verband tussen de leiderschapsstijlen en de verloopintentie beschreven. Hierna wordt uitleg gegeven over de *basic psychological needs satisfaction* en wordt aan de hand van de *self-determination* theorie toegelicht hoe de voorziening in de behoeften de relatie tussen de leiderschapsstijlen en de verloopintentie medieert. Ook worden op basis van de literatuurbespreking zes hypothesen geformuleerd.

2.1. Verloopintentie

Zoals eerder naar voren is gekomen brengt het verloop van personeel extra kosten voor organisaties met zich mee, een hogere werklast voor het overgebleven personeel en negatievere uitkomsten voor patiënten (Hayes et al., 2006, p. 245; Li & Jones, 2013, p. 413, 414). Om deze redenen is het van belang dat zo vroeg mogelijk wordt ingegrepen om het verloop van personeel te voorkomen. In dit onderzoek wordt daarom niet gekeken naar verloop als afhankelijke variabele, maar naar verloopintentie. Verloopintentie kan namelijk gezien worden als de laatste stap voordat een individu besluit de organisatie te verlaten en wordt daarmee beschouwd als een uitstekende voorspeller voor verloop (Bester, 2012, p. 76; Steel & Lounsbury, 2009, p. 274). Interventies gericht op het verminderen van de verloopintentie kunnen daarom eveneens geschikte interventies zijn voor het verminderen van verloop (Nei et al., 2015, p. 249).

Volgens Lv et al. (2012, p. 92) is verloopintentie “de gedachte van het personeel om de organisatie te verlaten.” Hiernaast kan verloopintentie ook beschreven worden als “de mate waarin een werknemer van plan is om de organisatie te verlaten” (Lacity et al., geciteerd in Bothma & Roodt, 2013, p. 2). Tett en Meyer (1993, p. 262) omschrijven verloopintentie ten slotte als een “bewuste en opzettelijke eigenzinnigheid om de organisatie te verlaten.” De eerste en de tweede definitie zullen niet worden gebruikt in deze studie omdat deze naast vrijwillig verloop ook gericht zijn op onvrijwillig verloop. Een personeelslid kan namelijk ook denken aan het verlaten van de organisatie of het plan hebben om de organisatie te verlaten als de werkgever druk op de werknemer uitoefent om uit de organisatie te vertrekken. Tett en Meyer (1993, p. 262) benoemen echter duidelijk dat het besluit om de organisatie te verlaten wordt genomen door de werknemer. Deze laatste definitie wordt dan ook gebruikt in dit onderzoek.

Meerdere meta-analyses hebben in kaart gebracht wat belangrijke redenen zijn voor personeel om te vertrekken uit een organisatie (zie bijv. Nei et al., 2015, p. 246; Rubenstein et al., 2018, p. 50). Hierbij is gekeken naar de relatie tussen verschillende variabelen zoals salaris, controle over het werk, leiderschap en baanzekerheid met verloop en verloopintentie (Nei et al., 2015, p. 247; Rubenstein et al., 2018, p. 50). Nei et al. (2015, p. 238) hebben zich in hun meta-analyse specifiek gericht op de zorgsector. Uit hun bevindingen is naar voren gekomen dat de mate van centralisatie van het netwerk van de werknemer en ondersteunend en communicatief leiderschap de sterkste relaties tonen met zowel verloop als verloopintentie (Nei et al., 2015, p. 249). Rubenstein et al. (2018, p. 55) stellen dan ook dat werknemers eerder vertrekken vanwege de wijze waarop leiderschap wordt ingevuld dan vanwege hun baan. Deze bevindingen maken het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de invloed van leiderschap op de verloopintentie van zorgpersoneel.

2.2. Leiderschap

Leiderschap is een concept dat moeilijk te definiëren is (Antonakis & Day, 2012, p. 5). Veel onderzoekers hebben door de jaren heen echter een poging gedaan om een definitie te formuleren (Ciulla, 2005, p. 160). Volgens Ciulla (2005, p. 160) hebben al deze definities gemeenschappelijk dat leiderschap gaat over “een persoon of personen die op de één of andere manier mensen bewegen om iets te doen.” De verschillen tussen de definities zitten in de manier waarop leiders hun volgers motiveren, hoe zij hun relatie met volgers vormgeven, wie de doelen van een groep of organisatie bepaalt en de vaardigheden die de leidinggevende nodig heeft om zaken voor elkaar te krijgen (Ciulla, 2005, p. 160).

De drie leiderschapsstijlen van de *full-range leadership* theorie gaan in op deze verschillen doordat zij andere interactiepatronen tussen de leidinggevendenden en hun volgers tonen (Bass & Riggio, 2010, p. 76, 79). Het gebruik van één leiderschapsstijl sluit daarbij het gebruik van een andere niet uit: de leidinggevende past elk van de leiderschapsstijlen tot zekere hoogte toe (Bass & Riggio, 2010, p. 79). Zoals in de inleiding naar voren is gekomen zijn er desondanks verschillen tussen de leiderschapsstijlen met betrekking tot hoe effectief zij zijn. Zo kan transformationeel leiderschap gezien worden als de meest effectieve vorm van leiderschap. Transactioneel leiderschap wordt daarentegen beschouwd als verhoudingsgewijs minder effectief (Bass & Riggio, 2010, p. 79). De twee leiderschapsstijlen verschillen ook in de mate waarin zij gericht zijn op taken of op mensen (McCleskey, 2014, p. 120, 122). Hoewel bij transactioneel leiderschap de focus meer ligt op het uitvoeren van taken en de relatie met de leidinggevende vaak oppervlakkig blijft, is er bij transformationeel leiderschap juist een sterkere gerichtheid op de relatie, waarbij de leidinggevende op kan treden als coach (McCleskey, 2014, p. 120, 122).

Antonakis en House (2014, p. 748) veronderstellen echter dat een ‘fuller’ *full-range leadership* theorie naast transactioneel en transformationeel leiderschap ook instrumenteel leiderschap omvat. Deze vorm van leiderschap is net als transactioneel leiderschap verhoudingsgewijs minder gefocust op onderlinge relaties dan transformationeel leiderschap (Antonakis & House, 2014, p. 750). Tegelijkertijd verschilt instrumenteel leiderschap van transactioneel leiderschap, omdat instrumentele leiders zich niet richten op bijvoorbeeld het geven van straf aan werknemers om te komen tot prestaties, maar volgers willen helpen om doelen te behalen door onder andere het geven van bronnen (Antonakis & House, 2014, p. 750). Hieronder wordt dieper ingegaan op de verschillende leiderschapsstijlen.

2.3. Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap kan in de eerste plaats worden omschreven als “leiderschap als een uitwisselingsproces: een transactie waarbij in de behoeften van volgers wordt voorzien als hun prestaties het niveau behalen volgens hun expliciete of impliciete contracten met hun leidinggevende” (Bass, 1985, p. 27). Sarros en Santora (2001, p. 388) geven hiernaast aan dat transactionele leiders “een economische kosten-baten uitwisseling met volgers nastreven. In deze relatie wordt voorzien in de materiële en psychische behoeften in ruil voor verwachte werkprestaties.” Ten slotte gaat het volgens Dai et al. (2013, p. 762) bij de transactionele leiderschapsstijl om een stijl die “de relatie tussen managers en ondergeschikten beschrijft in termen van uitwisselingen van economische, politieke en psychologische waarden.” Zoals hieronder nog verder zal worden toegelicht staat ter discussie of het voorzien in de behoeften van werknemers

gezien kan worden als zijnde een onderdeel van transactioneel leiderschap (Heinitz et al., 2005, p. 188; Kanste et al., 2007, p. 209). Aangezien de definities van Bass (1985, p. 27) en Sarros en Santora (2001, p. 388) echter wel expliciet dit aspect benoemen is ervoor gekozen om de definitie van Dai et al. (2013, p. 762) te gebruiken. Dai et al. (2013, p. 762) gaan namelijk wel in op het uitwisselingsproces tussen de leidinggevende en de ondergeschikte, maar benoemen hierbij niet concreet het al dan niet voorzien in de behoeften van de werknemer.

De transactionele leiderschapsstijl bestaat uit prestatieafhankelijke beloningen en management bij uitzondering (Sarros & Santora, 2001, p. 388). Bij prestatieafhankelijke beloningen worden inspanningen en prestaties erkend en beloond (Bass, 1990, p. 22). Met betrekking tot management bij uitzondering kan er een onderscheid worden gemaakt tussen een actieve vorm en een passieve vorm. Bij de actieve vorm zoekt de leidinggevende actief naar afwijkingen van regels door werknemers en corrigeert deze. Bij de passieve vorm daarentegen corrigeert de leidinggevende enkel als een bepaalde standaard niet wordt behaald (Bass, 1990, p. 22).

Er zijn echter verschillende kritische noten te plaatsen bij deze indeling. Zo hangt volgens Heinitz et al. (2005, p. 188) en Kanste et al. (2007, p. 209) de dimensie “prestatieafhankelijke beloningen” sterker samen met dimensies van transformationeel leiderschap dan met actief en passief management bij uitzondering. Ten tweede hebben Den Hartog et al. (1997, p. 28) aangegeven dat de passieve vorm van management bij uitzondering een sterkere correlatie vertoont met *laissez-faire* leiderschap dan met prestatieafhankelijke beloningen en actief management bij uitzondering. Ook laten Antonakis et al. (2003, p. 287) zien dat er sprake is van een betere fit op het moment dat passief management bij uitzondering en *laissez-faire* leiderschap samen worden genomen dan wanneer het passieve management onderdeel uitmaakt van transactioneel leiderschap. Actief management bij uitzondering wordt daarom ook wel gezien als een op zichzelf staande dimensie (Heinitz et al., 2005, p. 188; Kanste et al., 2007, p. 209, 210).

2.4. Transformationeel leiderschap

Volgens Bass (1990, p. 21) komt transformationeel leiderschap voor “wanneer leidinggevendenden de belangen van de werknemers verbreden en verhogen, wanneer zij bewustzijn en acceptatie van de doelen en de missie van de groep genereren en wanneer zij hun werknemers ertoe bewegen om verder te kijken dan hun eigen belang ten voordele van de groep.” Een andere definitie komt van Burns (1978, geciteerd in Pawar & Eastman, 1997, p. 83): “het proces waarbij collectieve doelen worden nagestreefd door het aanraken van wederzijdse motieven van leidinggevendenden en volgers richting het behalen van de bedoelde verandering.” Een derde omschrijving wordt gegeven door Schneider en George (2011, p. 61), die aangeven dat transformationeel leiderschap gaat over “de capaciteit om intellectuele stimulatie te motiveren en aan te moedigen door inspiratie.” De definitie van Burns (1978, geciteerd in Pawar & Eastman, 1997, p. 83) gaat verhoudingsgewijs minder uitgebreid in op de wijze waarop collectieve doelen nagestreefd worden dan die van Bass (1990, p. 21). Schneider en George (2011, p. 61) laten daarnaast niet zien dat transformationele leiders volgers proberen te stimuleren om verder te kijken dan hun eigen belang. In deze studie wordt daarom de definitie van Bass (1990, p. 21) gebruikt.

Bij transformationeel leiderschap wordt door onderzoekers veelal een onderscheid gemaakt tussen vier dimensies: charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht (Bass, 1990, p. 22; Jensen et al., 2019, p. 6). Charisma houdt in dat een leidinggevende een visie formuleert,

werknemers een gevoel van trots geeft, zelfverzekerd overkomt en het respect en vertrouwen van werknemers krijgt (Antonakis & House, 2004, p. 23; Bass, 1990, p. 22). De tweede dimensie, inspiratie, veronderstelt dat een leidinggevende hoge verwachtingen heeft van werknemers, optimistisch is over de toekomst, symbolen gebruikt om de inspanningen van werknemers te sturen en belangrijke doelen op simpele manieren weet uit te leggen. Bij intellectuele stimulatie gaat het daarnaast om het bevorderen van rationele, creatieve, intelligente en zorgvuldige probleemoplossing en bij individuele aandacht om het geven van persoonlijke aandacht en het coachen en adviseren van de werknemers zodat zij zich kunnen ontwikkelen (Antonakis & House, 2004, p. 23; Bass, 1990, p. 22).

Of deze dimensies daadwerkelijk geschikt zijn om transformationeel leiderschap in kaart te brengen kan echter zowel vanuit theoretisch als empirisch oogpunt worden betwijfeld. Zo gaat de theorie gericht op transformationeel leiderschap niet in op waarom transformationeel leiderschap uit vier dimensies bestaat, welke overeenkomsten en verschillen de dimensies kennen en wat de onderliggende gemeenschappelijke factor is (Jensen et al., 2019, p. 6). Hiernaast blijkt uit de empirie dat sommige dimensies sterk met elkaar correleren, waardoor de vraag rijst of deze dimensies wel individueel bestudeerd moeten worden (Deinert et al., 2015, p. 1096; Jensen et al., 2019, p. 7). Volgens Jensen et al. (2019, p. 7, 8) kan transformationeel leiderschap dan ook beter onderzocht worden als zijnde een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende zich inspant om de werknemers te veranderen zodat zij voorbij hun eigen belang kijken en zich focussen op gezamenlijke organisatiedoelen die als wenselijk worden gezien. Om deze transformatie van werknemers te verwezenlijken ontwikkelt de leidinggevende een visie, zorgt hij of zij ervoor dat deze visie gedeeld wordt onder de werknemers en dat deze visie behouden blijft op de lange termijn (Jensen et al., 2019, p. 8). Jensen et al. (2019, p. 7, 8) sluiten met deze conceptualisatie van transformationeel leiderschap dus aan op de definitie van Bass (1990, p. 21) en laten de hierboven beschreven dimensies buiten beschouwing.

2.5. Instrumenteel leiderschap

Instrumenteel leiderschap kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Antonakis en House (2004, p. 2) definiëren het als “een klasse van leiderschapsgedrag met betrekking tot de uitoefening van leiderschapsexpertise gericht op het behalen van organisatieprestaties en taakprestaties van volgers.” Dezelfde onderzoekers formuleren instrumenteel leiderschap een decennium later als zijnde “de toepassing van de expertise van de leidinggevende op het monitoren van de omgeving en van prestaties en de implementatie van strategische en tactische oplossingen” (Antonakis & House, 2014, p. 749). Hiernaast geven Mulki et al. (2009, p. 126) een korte definitie van instrumenteel leiderschap door het te beschrijven als “het initiëren van structuur.” Deze laatste definitie van Mulki et al. (2009, p. 126) schiet tekort omdat deze bijvoorbeeld niet laat zien dat het monitoren van de omgeving een belangrijk element van instrumenteel leiderschap vormt (Antonakis & House, 2014, p. 750). Verder lijkt de eerste definitie geschikter voor dit onderzoek dan de tweede definitie. Zoals verderop in deze paragraaf beschreven zal worden bestaat er een zekere mate van overlap van instrumenteel leiderschap met transactioneel en transformationeel leiderschap. Aangezien de definitie van Antonakis en House (2004, p. 2) minder expliciet ingaat op de dimensies in vergelijking tot de omschrijving van Antonakis en House (2014, p. 749) is er in dit onderzoek voor gekozen om de definitie van Antonakis en House (2004, p. 2) te hanteren. Dit maakt het namelijk mogelijk om in

hogere mate in te spelen op de kritiekpunten die worden gegeven op de instrumentele leiderschapsstijl.

Instrumenteel leiderschap bestaat uit de hoofdfactoren strategisch leiderschap en het faciliteren van het werk van volgers (Antonakis & House, 2014, p. 750). Bij strategisch leiderschap kan een onderscheid gemaakt worden tussen het monitoren van de omgeving en het formuleren en implementeren van een strategie. Het monitoren van de omgeving heeft zowel betrekking op het bestuderen van de organisatie zelf als op het observeren van de omgeving rondom de organisatie. Het formuleren en implementeren van een strategie gaat hiernaast over het ontwikkelen van beleid en doelen om de strategische visie en missie te realiseren. Onder het faciliteren van het werk van volgers valt het faciliteren van werknemers om doelen te bereiken door sturing, steun, bronnen en het weghalen van obstakels. Ten slotte behoort ook het monitoren van uitkomsten onder deze tweede hoofdfactor. Hierbij wordt prestatie verbeterende feedback aan werknemers gegeven zodat zij doelen kunnen behalen (Antonakis & House, 2014, p. 750).

Er zijn echter argumenten op basis waarvan de meerwaarde van instrumenteel leiderschap in twijfel getrokken kan worden. Zo zijn er mogelijk substantiële correlaties met transactioneel en transformationeel leiderschap (Bormann & Rowold, 2018, p. 161). De samenhang tussen transactioneel leiderschap en instrumenteel leiderschap kan begrepen worden doordat transactionele leiders en instrumentele leiders zich allebei richten op activiteiten die zij kunnen ondernemen om ervoor te zorgen dat werknemers doelen behalen (Rowold, 2014, p. 384, 385). Verder oefenen zowel transactionele als instrumentele leidinggevendenden controle uit en geven zij vervolgens feedback om prestaties te verbeteren (Bass, 1990, p. 22; Rowold, 2014, p. 385; Rowold et al., 2017, p. 222). Hiernaast is een mogelijke verklaring voor de correlatie met transformationeel leiderschap dat instrumentele leidinggevendenden een strategie formuleren om de (transformationele) visie te bereiken (Rowold, 2014, p. 384). Ook zijn beide leiderschapsstijlen gericht op acceptatie van groepsdoelen (Bormann & Rowold, 2018, p. 161).

Hier staat tegenover dat meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat instrumenteel leiderschap uitkomsten voorspelt naast de leiderschapsstijlen van de *full-range leadership* theorie (Bormann & Rowold, 2018, p. 161). Ook laten Antonakis en House (2014, p. 764) zien dat het effect van transformationeel leiderschap aanzienlijk wordt overgewaardeerd indien instrumenteel leiderschap niet wordt meegenomen in onderzoek. Er lijkt dan ook consensus te zijn onder onderzoekers dat instrumenteel leiderschap een toegevoegde waarde heeft (Chammas & Da Costa Hernandez, 2019, p. 156).

2.6. Het verband tussen leiderschapsstijlen en verloopintentie

De *social exchange* theorie focust op transacties die plaatsvinden in organisaties (Cropanzano et al., 2002, p. 327). Meer concreet gaat het om de relatie tussen twee of meer partijen, waarbij de ene partij iets heeft wat de andere partij waardevol vindt (Lawler, 2001, p. 322). Sommige sociale uitwisselingen tussen leidinggevendenden en volgers zijn van een hoge kwaliteit, anderen zijn van een lagere kwaliteit (Zeinabadi, 2013, p. 733). Uitwisselingen van een lagere kwaliteit zijn meer economische uitwisselingen gericht op het uitoefenen van formele autoriteit en op het geven van beloningen in ruil voor het behalen van doelen (Zeinabadi, 2013, p. 733). Er is hierbij relatief weinig onderling vertrouwen en er wordt gecontroleerd of aan verplichtingen wordt voldaan (Hansen, 2011, p. 43). Uitwisselingen van een hogere kwaliteit zijn echter meer sociaal van aard en gericht op

vriendelijke relaties tussen leidinggevend en volgers (Zeinabadi, 2013, p. 733). Deze relaties worden gekenmerkt door een hogere mate van vertrouwen en een lagere mate van controle (Hansen, 2011, p. 43).

Werknemers die een hoge kwaliteit van uitwisselingen ervaren zien hun vertrek uit de organisatie mogelijk als in strijd zijnde met het principe van wederkerigheid (Biron & Boon, 2013, p. 513). Aangezien de leidinggevende in de werknemer heeft geïnvesteerd, zal deze werknemer zich sneller verplicht voelen om bij de organisatie te blijven werken om zo de investering terug te betalen (Herman et al., 2013, p. 765). Voor werknemers die een lage kwaliteit ervaren is echter het omgekeerde het geval (Biron & Boon, 2013, p. 513). Op basis van deze informatie kan geconcludeerd worden dat leiderschapsstijlen die een hoge kwaliteit van uitwisselingen met zich meebrengen zullen zorgen voor minder verloop en leiderschapsstijlen die zorgen voor een lage kwaliteit van uitwisselingen het verloop zullen bevorderen.

Wanneer een leidinggevende transactioneel leiderschap toepast komen uitwisselingen van een lagere kwaliteit tot stand. Transactioneel leiderschap is namelijk gericht op economische uitwisselingen waarbij de prestaties van werknemers een centrale rol innemen (Bass, 1990, p. 22; Sarros & Santora, 2001, p. 388). Zo krijgen werknemers een beloning of correctie op basis van of zij aan verplichtingen voldoen (Antonakis & House, 2004, p. 23). In de systematische *review* van Cummings et al. (2018, p. 22, 44) is dan ook te zien dat werknemers die geconfronteerd worden met transactioneel leiderschap zich minder betrokken voelen bij de organisatie. Van transactioneel leiderschap wordt daarom verwacht dat deze een positieve invloed heeft op verloopintentie.

Hypothese 1: Transactioneel leiderschap heeft (in vergelijking tot transformationeel en instrumenteel leiderschap) een positieve invloed op de verloopintentie.

Bij transformationeel leiderschap is er daarentegen sprake van uitwisselingen van hoge kwaliteit. Deze meer sociale uitwisselingen zijn namelijk gebaseerd op wederzijds vertrouwen, loyaliteit en een sterke identificatie (Herman et al., 2013, p. 764). Op een enkele uitzondering na (zie bijv. Brewer et al., 2016, p. 2891) hebben onderzoekers dan ook al herhaaldelijk aangetoond dat transformationeel leiderschap zorgt voor minder verloop (Dimaculangan & Aguilung, 2012, p. 203; Sun & Wang, 2017, p. 1134). In dit onderzoek wordt daarom verwacht dat transformationeel leiderschap negatief gerelateerd is aan verloopintentie.

Hypothese 2: Transformationeel leiderschap heeft (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) een negatieve invloed op de verloopintentie.

Instrumenteel leiderschap wordt ten slotte gekenmerkt door uitwisselingen van hoge kwaliteit. De leidinggevende stelt namelijk haalbare doelen, probeert de werknemer te voorzien van steun en bronnen om deze doelen te bereiken en biedt structuur (Antonakis & House, 2014, p. 750). Er lijkt nog niet eerder onderzoek uit te zijn gevoerd naar de relatie tussen instrumenteel leiderschap en verloopintentie. Wel hebben onderzoekers aangetoond dat instrumenteel leiderschap positief gerelateerd is aan prestaties en negatief aan stress (Chammas & Da Costa Hernandez, 2019, p. 153; Rowold et al., 2017, p. 229). Aangezien werknemers mogelijk dus minder stress ervaren en zich bekwaamer voelen wanneer de leidinggevende de instrumentele leiderschapsstijl toepast, wordt in dit onderzoek verwacht dat instrumenteel leiderschap een negatieve invloed heeft op de verloopintentie van zorgpersoneel.

Hypothese 3: Instrumenteel leiderschap heeft (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) een negatieve invloed op de verloopintentie.

2.7. Basic psychological needs satisfaction

Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen kan op basis van de *social exchange* theorie gesteld worden dat de verschillende leiderschapsstijlen kunnen zorgen voor een hogere of een lagere verloopintentie (Biron & Boon, 2013, p. 514; Herman et al., 2013, p. 765). Om nog verder inzichtelijk te maken hoe deze concepten aan elkaar verbonden zijn wordt ook het onderliggende mechanisme bestudeerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de *self-determination* theorie (SDT). Een hoofdcomponent van de SDT is dat mensen drie universele psychologische behoeften hebben waarin moet worden voorzien om effectief te kunnen functioneren en psychisch gezond te zijn (Deci & Ryan, 2008, p. 183). Deze behoeften kunnen in de eerste plaats gedefinieerd worden als “innerlijke psychologische voedingsstoffen die essentieel zijn voor voortdurende psychologische groei, integriteit en welzijn” (Deci & Ryan, 2000, p. 229). Een andere definitie omschrijft de behoeften als “die voedingsstoffen die door een levende entiteit verkregen moeten worden om haar groei, integriteit en gezondheid (ofwel fysiologisch of psychologisch) te behouden” (Ryan & Deci, 2000, p. 326). Verder worden de behoeften ook toegelicht door te omschrijven dat “er bepaalde psychologische ervaringen zijn die noodzakelijke bijdragen vormen voor menselijke groei: het hebben ervan leidt tot optimale groei en voldoening, terwijl een tekort ervan groei kan verhinderen en frustratie genereert” (Prentice et al., 2014, p. 74). De definitie van Ryan en Deci (2000, p. 326) zal niet worden gebruikt in dit onderzoek, omdat deze definitie zich ook richt op de lichamelijke gevolgen van het wel of niet voorzien in de behoeften. Dit lichamelijke aspect valt echter buiten de focus van dit onderzoek. Hiernaast wordt niet gekozen voor de definitie van Prentice et al. (2014, p. 74), omdat deze ook ingaat op de frustratie indien niet in de behoeften wordt voorzien. In deze studie wordt daarentegen enkel gekeken naar de positieve kant van de voorziening in de behoeften. Om deze redenen wordt de definitie van Deci en Ryan (2000, p. 229) gehanteerd.

De drie universele psychologische basisbehoeften zijn volgens de SDT de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan & Deci, 2000, p. 326). Zelfs als personen aangeven dat zij één van deze behoeften niet belangrijk vinden, dan nog zullen zij verminderd welzijn ervaren als hier niet in wordt voorzien (Ryan & Deci, 2000, p. 328). De SDT veronderstelt dat de sociale wereld kan zorgen voor kansen om in de behoeften te voorzien, maar er ook juist voor kan zorgen dat deze voorziening wordt belemmerd (Ryan & Deci, 2000, p. 320). Voordat het verband tussen de leiderschapsstijlen, de *basic psychological needs satisfaction* en de verloopintentie wordt toegelicht, wordt hieronder eerst ingegaan op de definitie die voor elk van de drie behoeften wordt gehanteerd.

Volgens Deci en Ryan (2000, p. 231) gaat het bij autonomie om “het verlangen van een organisme om ervaringen en gedragingen zelf te organiseren en om een activiteit in harmonie te laten zijn met iemands geïntegreerde gevoel van de zelf.” Een andere definitie omschrijft dat de behoefte aan autonomie wordt vervuld als “mensen zien dat zij de oorsprong zijn van hun keuzes en besluiten en dat zij handelen overeenkomstig met hun geïntegreerde gevoel van de zelf” (Adie et al., 2008, p. 189). Verder omschrijven Van den Broeck et al. (2016, p. 1198) de behoefte aan autonomie als “de behoefte van een individu om te handelen met een gevoel van eigenaarschap van hun gedrag en zich psychologisch vrij te voelen.” Bij de eerste twee definities wordt het psychologische aspect van

autonomie gezien als de mate waarin het handelen overeenkomt met hoe iemand zichzelf ziet. De derde definitie spreekt daarentegen van psychologische vrijheid. In de inleiding is aangegeven dat werknemers mogelijk te veel controle ervaren en te weinig onafhankelijkheid (Elings, 2017, p. 1; Lang & Poley, 2018, p. 8). Aangezien psychologische vrijheid hier beter bij aan lijkt te sluiten dan de overeenkomst van het handelen met het zelfconcept, wordt in dit onderzoek gekozen voor de definitie van Van den Broeck et al. (2016, p. 1198).

Bij competentie gaat het volgens Deci en Ryan (2000, p. 231) om “de neiging om invloed uit te oefenen op de omgeving en om waardevolle uitkomsten hierin te bereiken.” Ook wordt competentie omschreven als “de behoefte van een individu om een gevoel van macht te hebben door effectieve interactie binnen hun omgeving” (Adie et al., 2008, p. 189). Hiernaast omschrijft White (1959, p. 297) competentie als “de capaciteit van een organisme om effectieve interactie te hebben met zijn omgeving.” Bij de definities van Deci en Ryan (2000, p. 231) en Adie et al. (2008, p. 189) worden woorden zoals “invloed” en “macht” gebruikt. Deze woorden veronderstellen een meer eenzijdige of hiërarchische relatie. Deze aspecten lijken echter niet zo zeer van belang te zijn in dit onderzoek, omdat de in de inleiding genoemde ervaren werkdruk en het onvoldoende ingewerkt worden van werknemers (Lang & Poley, 2018, p. 9, 10) meer voortkomen uit de wederzijdse interactie tussen werknemer en leidinggevende, collega’s en cliënten. Om deze reden wordt de definitie van White (1959, p. 297) gehanteerd.

Verbondenheid heeft hiernaast betrekking op “het verlangen om zich verbonden te voelen met anderen – om lief te hebben en te zorgen en om geliefd te worden en voor gezorgd te worden” (Deci & Ryan, 2000, p. 231). Eveneens kan verbondenheid gezien worden als “zich veilig gehecht voelen aan en gerespecteerd worden door significante anderen” (Adie et al., 2008, p. 189). Ook wordt de behoefte aan verbondenheid geformuleerd als “de mate van sociale connectie die iemand nodig heeft” (Lin, 2016, p. 155). De definitie van Lin (2016, p. 155) wordt niet gebruikt in dit onderzoek, omdat de definitie niet laat zien wat de kwaliteit van de sociale connecties is. Als iemand bijvoorbeeld veel collega’s heeft, maar hier geen goede band mee heeft, dan kan dit een reden vormen om de organisatie te verlaten (Lang & Poley, 2018, p. 11). Eveneens wordt niet voor de definitie van Deci en Ryan (2000, p. 231) gekozen, omdat deze definitie ook ingaat op de rol van de werknemer als handelend actor. De redenen om een organisatie te verlaten zijn echter vooral gericht op in hoeverre anderen steun geven aan de werknemer (AZW, 2020, p. 2). Er wordt daarom in dit onderzoek gekozen voor de definitie van Adie et al. (2008, p. 189).

2.8. De voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid als mediator

Volgens de SDT zijn interpersoonlijke dynamieken van belang voor de mate waarin wordt voorzien in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan & Deci, 2000, p. 320). Als wordt voorzien in de behoeften dan heeft dit een positieve invloed op het functioneren van de werknemer (Ryan & Deci, 2000, p. 323, 324). Omstandigheden die echter een bedreiging vormen voor het vervullen van de behoeften brengen negatieve emoties met zich mee (Ryan & Deci, 2000, p. 320). Eerder onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en motivatie gedeeltelijk wordt gemedieerd door de voorziening in de drie behoeften (Jensen & Bro, 2018, p. 543). Andere onderzoekers hebben hiernaast laten zien dat de relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatiebetrokkenheid grotendeels wordt gemedieerd door de *basic psychological needs satisfaction* (Bashir et al., 2019, p. 1803). Ook hebben onderzoekers

aangetoond dat de voorziening in competentie en verbondenheid de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid medieert (Kovjanic et al., 2013, p. 545). Op basis van de SDT en deze empirische bevindingen wordt verwacht dat de invloed van de leiderschapsstijlen op de verloopintentie van zorgpersoneel indirect zal verlopen via de voorziening in de behoeften.

Bij elke leiderschapsstijl wordt daarom gekeken in welke mate deze voorziet in de behoeften. Zo wordt van transactioneel leiderschap verwacht dat deze stijl een negatieve invloed heeft op de mate waarin in de drie behoeften wordt voorzien. De leidinggevende controleert namelijk de prestaties van werknemers en treedt corrigerend op (Bass, 1990, p. 22; Hetland et al., 2011, p. 510). Hiermee wordt de keuzevrijheid en dus de autonomie van werknemers ingeperkt (Deci & Ryan, 2000, p. 234). Verder kan het actief zoeken van de leidinggevende naar afwijkingen van regels door werknemers zorgen voor angst om te falen aan de kant van de werknemer, waardoor de werknemer zich minder competent voelt (Bass, 1990, p. 22; Hetland et al., 2011, p. 510). Ten slotte zal de werknemer een lage mate van verbondenheid ervaren, omdat de relatie met de leidinggevende oppervlakkig blijft en er soms zelfs sprake is van afkeer tussen beide partijen (McCleskey, 2014, p. 122).

Hypothese 4: De invloed van transactioneel leiderschap (in vergelijking tot transformationeel en instrumenteel leiderschap) op de verloopintentie wordt gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.

Bij transformationeel leiderschap wordt wel voorzien in de verschillende behoeften. Zo voorziet de leidinggevende in de behoefte aan autonomie doordat hij of zij sturing biedt door middel van het ontwikkelen, delen en behouden van een visie (Jensen et al., 2019, p. 8). Hierdoor heeft de werknemer tot zekere hoogte de vrijheid om zelf vorm te geven aan de uitvoering van het werk. In de tweede plaats wordt voorzien in de behoefte aan competentie doordat de leidinggevende aan werknemers verduidelijkt welke bijdrage zij kunnen leveren aan het bereiken van organisatiedoelen (Jensen et al., 2019, p. 9). Ten derde voelen werknemers zich ook meer verbonden met de leidinggevende, hun collega's en de organisatie doordat de leidinggevende de werknemers stimuleert om samen te werken en groepsbelangen na te streven (Bass, 1990, p. 22).

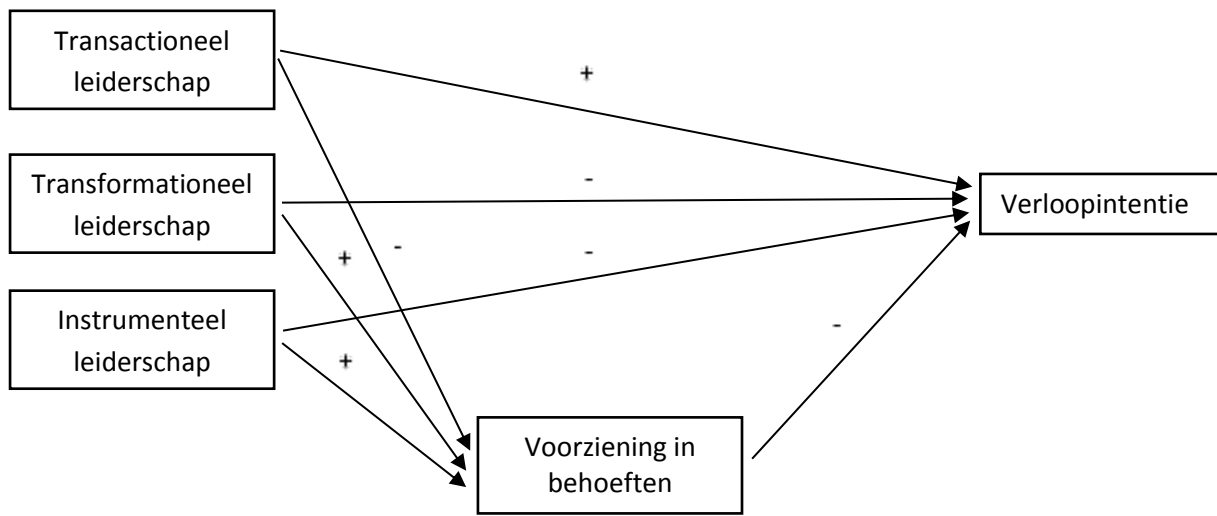
Hypothese 5: De invloed van transformationeel leiderschap (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) op de verloopintentie wordt gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.

Net als bij transformationeel leiderschap wordt bij instrumenteel leiderschap verwacht dat deze vorm van leiderschap positief zal bijdragen aan het voorzien in de verschillende behoeften. Dit geldt ten eerste voor de behoefte aan autonomie doordat de leidinggevende werknemers ondersteunt zodat zij zelf doelen kunnen behalen (Antonakis & House, 2014, p. 750). Door het geven van bronnen en het weghalen van obstakels wordt ten tweede voorzien in de behoefte aan competentie. Ten derde wordt ook voorzien in de behoefte aan verbondenheid, doordat de leidinggevende de werknemer steun geeft (Antonakis & House, 2014, p. 750). Op basis van deze informatie wordt verwacht dat de behoeften de relatie tussen instrumenteel leiderschap en verloopintentie mediëren.

Hypothese 6: De invloed van instrumenteel leiderschap (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) op de verloopintentie wordt gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.

Op basis van de bovenstaande informatie is Figuur 1 opgesteld.

Figuur 1. Conceptueel model.



3. Methode

In dit hoofdstuk wordt eerst een toelichting gegeven op het *design*, waarbij wordt ingegaan op de vormgeving van de experimenten gericht op de leiderschapsstijlen en de voorziening in de behoeften en waarbij de ethische vraagstukken binnen deze studie worden besproken. Hierna wordt een omschrijving gegeven van de steekproef. Vervolgens wordt uitleg gegeven over de vignetten en meetschalen die in dit onderzoek worden gebruikt. Tot slot wordt de data-analyse toegelicht.

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. Experimenteel onderzoek

In deze studie is ervoor gekozen om kwantitatief onderzoek uit te voeren om de verbanden tussen de concepten in kaart te brengen. Kenmerkend voor kwantitatieve onderzoeken is de positivistische visie die veronderstelt dat er op basis van een deductieve benadering wordt gehandeld en die er vanuit gaat dat objectieve metingen kunnen plaatsvinden (Bryman, 2016, p. 21, 24, 32). Deductie betekent dat hypothesen worden geformuleerd op basis van een theorie, waarna de hypothesen empirisch worden getest (Bryman, 2016, p. 21). Bij objectiviteit gaat het om de visie dat de sociale realiteit op een manier bestudeerd kan worden die vrij is van normen en waarden (Bryman, 2016, p. 21, 32). De deductieve benadering en objectieve metingen zijn terug te vinden in dit onderzoek doordat de *social exchange* theorie en de *self-determination* theorie zijn gebruikt voor het formuleren van hypothesen en doordat concepten worden gemeten op basis van meetschalen en vignetten. Deze meetinstrumenten zullen later in dit hoofdstuk verder worden toegelicht.

In dit onderzoek wordt gekeken naar het causale effect van verschillende leiderschapsstijlen op verloopintentie. Om de veronderstelde causaliteit vast te kunnen stellen moet aan drie voorwaarden worden voldaan (Cook et al., 2002, p. 6). De eerste voorwaarde stelt dat de oorzaak komt voor het gevolg. De tweede dat de oorzaak gerelateerd is aan het gevolg. De derde voorwaarde is ten slotte dat alternatieve verklaringen voor het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele uitgesloten kunnen worden (Cook et al., 2002, p. 6).

Er wordt in deze studie in hoge mate aan deze voorwaarden voldaan doordat er een experimenteel *design* wordt gebruikt. Kenmerkend voor experimenteel onderzoek is dat de onafhankelijke variabele wordt gemanipuleerd door de onderzoeker en dat respondenten willekeurig ingedeeld worden in een experimentele groep en een controlegroep (Blom-Hansen et al., 2015, p. 156, 161; Bryman, 2016, p. 44). Om te kunnen voldoen aan de eerste en de derde voorwaarde is het gebruik van dit experimentele *design* noodzakelijk. Voor het voldoen aan de tweede voorwaarde geldt dit echter niet. Zo zal ter controle van de tweede voorwaarde in de eerste plaats een correlatietabel worden gemaakt. Ook wordt hiervoor bestudeerd of er een effect is van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 3, 4). Verder wordt aan de eerste voorwaarde voldaan doordat de manipulatie van de onafhankelijke variabele plaatsvindt voor de meting van de afhankelijke variabele (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 3). De randomisatie van respondenten zorgt er verder voor dat ook aan de derde voorwaarde wordt voldaan. Een gelijkmatige verdeling van individuen over de condities voorkomt namelijk dat individuele verschillen

een rivaliserende verklaring kunnen vormen voor het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 4).

Op basis van experimenteel onderzoek kan dus causaliteit tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de verloopintentie worden verondersteld (Bryman, 2016, p. 46). Er kan echter niet gesproken worden over een causaal verband van de leiderschapsstijlen via de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid naar de verloopintentie als er niet eveneens een manipulatie van de mediator plaatsvindt (Bullock et al., 2010, p. 552). De manipulatie van de mediator is namelijk nodig om uit te sluiten dat derde variabelen van invloed zijn op het verband tussen de voorziening in de behoeften en de verloopintentie van zorgpersoneel (Bullock et al., 2010, p. 552). Om ook causaliteit van de leiderschapsstijlen via de voorziening in de behoeften naar de verloopintentie vast te kunnen stellen wordt naast de leiderschapsstijlen daarom ook de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid gemanipuleerd.

Bij de vormgeving van het experimentele *design* is gekozen voor een *survey* experiment (Blom-Hansen et al., 2015, p. 161). Dit betekent dat respondenten die zich in een andere groep bevinden een andere variatie van een vraag voorgelegd krijgen. Vanwege de willekeurige verdeling van respondenten in groepen kunnen de verschillen in antwoorden worden toegewezen aan het effect van de interventie (Blom-Hansen et al., 2015, p. 161). Zo wordt door het gebruik van vignetten aan verschillende groepen respondenten een ander scenario voorgelegd, waarna aan hen gevraagd wordt hoe zij zouden reageren op deze scenario's (Bryman, 2016, p. 259).

De enquête wordt ingevuld op basis van een *concurrent double randomization design* (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 10). Er zullen dus twee experimenten na elkaar plaatsvinden (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 10). Werknemers krijgen in het eerste experiment een scenario te zien waarbij een leidinggevende transactioneel, transformationeel of instrumenteel leiderschap toont. Er zijn dus drie verschillende experimentele condities gericht op de leiderschapsstijlen (Bryman, 2016, p. 44). Hierna vindt een manipulatie *check* plaats doordat aan respondenten via items wordt gevraagd of zij de leiderschapsstijl in het vignet herkennen (Hauser et al., 2018, p. 3). Aansluitend zal worden gekeken wat het effect van deze leiderschapsstijlen is op de ervaring van de drie psychologische basisbehoeften van personeel en op hun verloopintentie.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om de transactionele leiderschapsstijl te gebruiken als controlegroep, omdat een 'neutraal' leiderschapsvignet niet aan lijkt te sluiten op de realiteit. Mensen die zich bevinden in een leidinggevende rol zullen namelijk altijd op een manier aan deze rol invulling moeten geven om hun functie uit te kunnen voeren. Indien zij ervoor kiezen om één leiderschapsstijl op een bepaald moment niet toe te passen, dan betekent dit dat zij op dat moment een andere stijl zullen gebruiken (Bass & Riggio, 2010, p. 79). In eerder experimenteel onderzoek gericht op transformationeel leiderschap is dan ook aan de controlegroep vormgegeven door in dit vignet de meer taakgerichte leiderschapsstijlen te omschrijven (Antonakis & House, 2014, p. 750; McCleskey, 2014, p. 122; Felfe & Schyns, 2006, p. 738, 739; Kovjanic et al., 2013, p. 547). Aangezien transactioneel leiderschap gezien kan worden als de minst effectieve leiderschapsstijl van de drie leiderschapsstijlen in deze studie (Antonakis & House, 2014, p. 764; Bass & Riggio, 2010, p. 79), zal deze stijl dienen als referentiecategorie.

Bij de vormgeving van de vignetten en de keuze voor de items van de manipulatie *check* is rekening gehouden met de kritiekpunten op eerder gebruikte conceptualisaties van de leiderschapsstijlen.

Een uitgebreide bespreking van deze kritiek heeft eerder plaatsgevonden in het theoretisch kader. Zo is ervoor gekozen om alleen de dimensie gericht op actief management bij uitzondering te gebruiken voor het in kaart brengen van transactioneel leiderschap (Heinitz et al., 2005, p. 188; Kanste et al., 2007, p. 209, 210). Hiernaast wordt transformationeel leiderschap niet gemeten op basis van de vier dimensies, maar wordt gebruik gemaakt van de conceptualisatie van transformationeel leiderschap zoals beschreven door Jensen et al. (2019, p. 7, 8). Ten slotte is ervoor gekozen om niet alle dimensies van instrumenteel leiderschap mee te nemen. De dimensie “monitoren van uitkomsten” kan namelijk als zijnde controlerend worden gezien en daarmee, net als transactioneel leiderschap, negatief wordt geïnterpreteerd (Antonakis & House, 2014, p. 750; Rowold, 2014, p. 385). Om te voorkomen dat deze dimensie zo eventueel een negatieve invloed heeft op de algehele beoordeling van de positief bedoelde instrumentele leiderschapsstijl is deze buiten beschouwing gelaten.

In het tweede experiment wordt de mediator gemanipuleerd (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 10). Hierbij heeft geen manipulatie van de voorziening in de individuele behoeften plaatsgevonden. Uit eerdere onderzoeken is namelijk gebleken dat de behoeften mogelijk in hoge mate met elkaar correleren (Gagné, 2003, p. 206; Lian, 2011, p. 87). Ook beschrijven Van den Broeck et al. (2016, p. 1222) dat de factoranalyses van verschillende studies hebben aangetoond dat de items van de voorziening in de behoeften mogelijk één construct in kaart brengen in plaats van drie verschillende. In dit onderzoek is ervoor gekozen om in lijn met deze bevindingen de *basic psychological needs satisfaction* te onderzoeken als zijnde één concept. Respondenten krijgen daarom een vignet te zien over een situatie waarbij wordt voorzien in de drie basisbehoeften, waarbij in geen van de behoeften wordt voorzien of waarbij niet specifiek wordt ingegaan op de behoeften. Deze vignetten tonen respectievelijk een situatie waarbij sprake is van een hoge voorziening in de behoeften, een situatie waarbij de voorziening wordt geblokkeerd en een situatie waarbij de voorziening in de behoeften vrij varieert (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 11). Om te controleren of de manipulatie succesvol heeft plaatsgevonden zal hierna gemeten worden of de respondenten ervaren dat er in de beschreven situatie wordt voorzien in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid (Hauser et al., 2018, p. 3). Ook wordt opnieuw gevraagd naar de verloopintentie van de respondenten. De enquête is te vinden in bijlage 1.

3.1.2. Ethiek

Er zijn vier ethische principes gericht op respondenten die in acht genomen worden in dit onderzoek. Dit zijn de mate waarin het onderzoek schadelijk is voor respondenten, of er geïnformeerde toestemming is gegeven, de mate waarin er sprake is van een inbreuk op de privacy van respondenten en of er misleiding plaatsvindt (Bryman, 2016, p. 125). Bij de schade die aan respondenten wordt toegebracht kan het zowel gaan om fysieke als om mentale schade (Bryman, 2016, p. 126, 127). Aangezien in dit onderzoek zo goed mogelijk de anonimiteit wordt gewaarborgd, wordt niet verwacht dat de antwoorden van de respondenten negatieve gevolgen zullen hebben voor de relaties op de werkvloer.

Respondenten geven hiernaast geïnformeerde toestemming doordat zij vooraf aan het onderzoek uitgelegd krijgen wat het doel is van het onderzoek en aan hen gevraagd wordt of zij de informatie hebben gelezen en deel willen nemen aan het onderzoek (Bryman, 2016, p. 131). De werknemer kan echter niet van de volledige informatie omtrent het onderzoek worden voorzien, omdat

bijvoorbeeld de wetenschap dat verschillende leiderschapsstijlen met elkaar worden vergeleken de antwoorden van respondenten zou kunnen beïnvloeden (Bryman, 2016, p. 129).

Verder wordt de privacy van de respondenten zo goed mogelijk gewaarborgd. De ingevulde gegevens zijn namelijk slechts beperkt toegankelijk door de twee factor authenticatie van Qualtrics. Ook wordt er niet over individuele respondenten gerapporteerd (Bryman, 2016, p. 133).

Bij misleiding gaat het ten slotte over de mate waarin de omschrijving die respondenten van het onderzoek te zien krijgen afwijkt van de werkelijke intentie van de onderzoeker (Bryman, 2016, p. 133). Hiervan is tot zekere hoogte sprake, doordat de respondenten van tevoren niet op de hoogte zijn dat er verschillende vignetten worden gebruikt. Ook is aan respondenten verteld dat het onderzoek kijkt naar de rol van leiderschap in de werksituatie, waardoor de verloopintentie niet concreet is benoemd. Verder is er gesproken over werkkenmerken en niet specifiek over de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Na afloop van de enquête is aan respondenten een bericht getoond waarin is beschreven dat in dit onderzoek verschillende leiderschapsstijlen met elkaar worden vergeleken en ook verschillende maten waarin wordt voorzien in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid op het werk. Hierdoor zijn respondenten dus direct na het invullen van de enquête geïnformeerd over het eigenlijke doel van de studie.

Naast deze ethische principes gericht op de respondenten is er ook nog op andere wijze rekening gehouden met ethiek binnen dit onderzoek. Er heeft namelijk een preregistratie via OSF plaatsgevonden. Hiermee is beoogd om de transparantie van deze studie te verhogen en daarmee de geloofwaardigheid van de bevindingen.

3.2. Steekproef

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *convenience sample* (Bryman, 2016, p. 187). Dit type steekproef bestaat uit respondenten waartoe de onderzoeker relatief makkelijk toegang heeft (Bryman, 2016, p. 187). Er zijn namelijk ten eerste verschillende zorgorganisaties benaderd die aangesloten zijn bij Viazorg. Viazorg is een netwerkorganisatie voor zorg en welzijn in de Nederlandse provincie Zeeland (Viazorg, z.d., p. 1). Deze organisatie heeft tot doel om de inwoners van de provincie Zeeland te voorzien van voldoende zorg en welzijnsvoorzieningen door te helpen bij het realiseren van een evenwichtige arbeidsmarkt waarbij alle zorg- en welzijnsorganisaties beschikken over voldoende, goed opgeleid en betrokken personeel (Viazorg, z.d., p. 1). Verder zijn via het Belgische vzw Stijn verschillende organisaties benaderd (Vzw Stijn, 2021, p. 1). Vzw Stijn biedt door middel van een samenwerkingsverband van een aantal organisaties begeleiding en ondersteuning aan mensen met een handicap. Ook geeft zij hulp aan andere personen die chronische zorg nodig hebben (Vzw Stijn, 2021, p. 1). Ten slotte zijn ook verschillende organisaties direct benaderd. Uiteindelijk besloten vijf organisaties om deel te nemen aan het onderzoek door de enquête onder al hun personeel of een deel van het personeel uit te zetten.

Hiernaast is ook *snowball sampling* toegepast (Bryman, 2016, p. 188). Deze vorm van *convenience sampling* komt voor als de onderzoeker via respondenten connecties legt met mensen die tot de doelgroep van de studie behoren (Bryman, 2016, p. 188). Zo is in Facebook en LinkedIn groepen gevraagd of leden van de groep zelf de enquête in wilden vullen als zij werkten in de zorg en anders

de vragenlijst door wilden sturen naar zorgmedewerkers die zij kenden. Ook is aan persoonlijke connecties gevraagd of zij de enquête binnen hun netwerk wilden verspreiden.

De dataverzameling heeft plaatsgevonden in de periode van 27 mei tot 30 juni 2021. Aan organisaties die eerder aangegeven hadden deel te willen nemen aan het onderzoek werd een mail gestuurd. In deze mail was een link opgenomen naar de online enquête in Qualtrics (Bryman, 2016, p. 229, 230). De organisaties konden deze mail vervolgens doorsturen naar het zorgpersoneel of in de nieuwsbrief van de organisatie plaatsen. Het zorgpersoneel kreeg zo de mogelijkheid om met behulp van een computer of smartphone de enquête in te vullen (Bryman, 2016, p. 231). Met zorgpersoneel wordt in dit onderzoek het personeel bedoeld in de functies Zorghulp, Helpende, Verzorgende, Verzorgende IG, Verpleegkundige niveau 4 en 5, Wijkverpleegkundige, Eerst Verantwoordelijke Verzorgende, Zorg assistent en in vergelijkbare functies, omdat dit het personeel is dat in direct contact staat met cliënten bij het verlenen van zorg. In de enquête is naar de functie van de respondent gevraagd om te controleren of de enquête daadwerkelijk werd ingevuld door deze doelgroep. Ongeveer een week na het verzenden van de eerste mail is aan organisaties gevraagd of zij een herinneringsmail wilden sturen. Ook zijn na circa een week in de Facebook en LinkedIn groepen herinneringsberichten geplaatst.

Om de benodigde omvang van de steekproef te bepalen zijn verschillende meta-analyses bestudeerd. Zo hebben Nei et al. (2015, p. 246) en Rubenstein et al. (2018, p. 35) aangetoond dat positieve vormen van leiderschap een correlatie van $-.25$ tonen met verloopintentie en tussen $-.23$ en $-.29$ met vrijwillig verloop. Vanwege de focus van dit onderzoek op verloopintentie is de waarde van $-.25$ gebruikt om in G*Power versie 3.1 de omvang van de steekproef te berekenen. Op basis van eenzijdige toetsen, een power van $.80$, een significantieniveau van $.05$ en het gebruik van drie experimentele condities bedraagt de minimale benodigde steekproefomvang 143 respondenten. Om de kans te verkleinen dat er geen effect wordt gevonden terwijl deze wel aanwezig is wordt echter gestreefd naar een steekproefomvang van 246 respondenten. Dit is namelijk het aantal respondenten dat nodig is wanneer een power van $.95$ wordt gehanteerd. Voor het testen van de hypothesen zijn twee verschillende steekproefgroottes gebruikt. Hypothese 1 tot en met 3 zijn onderzocht door middel van een steekproef bestaande uit 185 respondenten. Hiernaast heeft de steekproef voor het testen van hypothese 4 tot en met 6 een omvang van 154 respondenten.¹ Hoewel het streefcijfer van 246 respondenten niet is gehaald is dus wel voldaan aan de minimale steekproefomvang van 143 respondenten.

In dit onderzoek is een afweging gemaakt tussen het belang van interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het over het vaststellen van causaliteit (Bryman, 2016, p. 41). Hierover is eerder in dit hoofdstuk gesproken. Bij externe validiteit gaat het daarentegen over de mate waarin de bevindingen uit de studie te generaliseren zijn naar situaties buiten de onderzochte context (Bryman, 2016, p. 42). Volgens Antonakis (2017, p. 12) zijn de tot nu toe uitgevoerde onderzoeken gericht op leiderschap met name cross-sectioneel van aard. Een tekortkoming van dit type onderzoek is de lage mate van interne validiteit (Bryman, 2016, p. 54). Deze studie speelt hierop in

¹ Na het toepassen van het filter voor hypothese 4 tot en met 6 dat in paragraaf 3.3.1. zal worden beschreven bleven er bij de meeste testen 159 respondenten over. Aangezien de toetsen met de tweede meting van verloopintentie en de manipulatie *check* van de behoeften echter resulteerden in een steekproef van 154 respondenten wordt er hier een steekproefomvang van 154 respondenten gerapporteerd.

door gebruik te maken van een experimenteel *design*. Dit *design* kent namelijk juist een hoge mate van interne validiteit (Bryman, 2016, p. 44). In het licht hiervan lijkt het vaststellen van een hoge mate van externe validiteit van ondergeschikt belang.²

3.3. Meetinstrumenten

Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de vignetten die worden gebruikt in dit onderzoek. Ook wordt ingegaan op de items die gebruikt zullen worden om de verschillende variabelen in kaart te brengen.

3.3.1. Vignetten over de leiderschapsstijlen

De vignetten gericht op de leiderschapsstijlen bestaan uit schriftelijke scenario's die voor dit onderzoek zijn ontworpen. Deze scenario's beginnen met een toelichting op de werksituatie van een zorgmedewerker. Er wordt hierbij een situatie geschetst waarin er wordt gewerkt in zelforganiserende teams. Vervolgens wordt in het vignet aangegeven dat er een vergadering plaatsvindt met collega's en de leidinggevende. De leidinggevende geeft tijdens deze vergadering een korte toespraak over hoe de werknemers de komende weken hun werk zullen moeten uitvoeren. De inhoud van deze toespraak verschilt afhankelijk van de leiderschapsstijl die wordt gemeten.

Bij de vormgeving van de vignetten is rekening gehouden met de construct validiteit. Deze validiteit gaat over de mate waarin een meetinstrument daadwerkelijk in kaart brengt wat de onderzoeker wil meten (Bryman, 2016, p. 41). In de eerste plaats is met deze validiteit rekening gehouden doordat de inhoud van de vignetten is gebaseerd op de definities van de leiderschapsstijlen en, indien van toepassing, op de dimensies zoals beschreven in het theoretisch kader. Ook zijn hiervoor items bestudeerd die gebruikt worden om de leiderschapsstijlen te meten (zie bijv. Avolio & Bass, 2004, p. 4, 5). Ten slotte is met behulp van items over de leiderschapsstijlen een manipulatie *check* uitgevoerd gericht op de construct validiteit (Hauser et al., 2018, p. 3).

Verder heeft een tweede manipulatie *check* plaatsgevonden om te controleren of de respondenten het vignet aandachtig hebben gelezen (Oppenheimer et al., 2009, p. 867). Voor deze controle is ten eerste aan respondenten gevraagd op welke dag de vergadering plaatsvond. Ten tweede is gekeken naar hoe lang respondenten deden over het lezen van het vignet.

Bij het analyseren van de bevindingen van de manipulatie *check* gericht op de construct validiteit zijn twee verschillende filters toegepast. Het eerste filter wordt eveneens gebruikt bij het testen van hypothese 1 tot en met 3 in het resultatenhoofdstuk. Voor de vormgeving van dit filter zijn de frequenties bestudeerd gericht op de duur waarmee er naar een vignet is gekeken. Er is vervolgens voor gekozen om de grenswaarden van het filter vast te stellen op het aantal seconden vanaf waar een duidelijke toename te zien was van het aantal respondenten dat die tijdsduur naar het vignet had gekeken. Bij transactioneel en transformationeel leiderschap lag deze grens bij 15 seconden en bij instrumenteel leiderschap bij 14 seconden. Respondenten die korter dan dit aantal seconden het

² Ondanks het feit dat de externe validiteit als minder belangrijk wordt gezien binnen deze studie is wel onderzocht in welke mate het onderzoek extern valide is. Uit verschillende χ^2 -toetsen en t-testen is naar voren gekomen dat er zich significant meer vrouwen in de steekproef bevinden en dat zij verhoudingsgewijs ouder zijn dan het zorgpersoneel in Nederland en België. De toetsen worden uitgebreider besproken in bijlage 2.

vignet hadden bestudeerd, de vraag over de vergaderdag fout hadden beantwoord en de vragen over verloopintentie bij experiment 1 niet volledig hadden ingevuld zijn niet meegenomen bij de verdere analyse. Dit filter zal in de rest van deze studie omschreven worden als filter 1.

Het tweede filter bevat dezelfde criteria als het eerste filter maar voegt hier nog enkele voorwaarden aan toe. Dit is het filter dat ook wordt gebruikt bij het testen van hypothese 4 tot en met 6. Bij het maken van dit filter is gekeken naar hoe lang respondenten de vignetten gericht op de behoeften hebben bestudeerd. De grenswaarden lagen bij deze vignetten voor de aanwezigheid van de behoeften op 16 seconden, de afwezigheid van de behoeften op 21 seconden en de neutrale situatie op 18 seconden. Respondenten die korter dan dit aantal seconden het vignet hadden bekeken, de vraag over de naam van cliënte onjuist hadden beantwoord en niet de volledige enquête hadden ingevuld zijn buiten beschouwing gelaten bij de verdere analyses. Wanneer later in dit onderzoek over dit filter wordt gesproken zal dit als filter 2 worden omschreven.

Om te controleren of de manipulatie is gelukt zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd. In Tabel 1 zijn de bevindingen van deze analyses gerapporteerd. In de tabel kan worden afgelezen dat er significante verschillen zijn tussen de groepen met betrekking tot de mate waarin de verschillende vignetten de gegeven antwoorden op de leiderschapsitems voorspellen. Opvallend bij de manipulatie *check* is dat respondenten die het transformationele leiderschapsvignet gezien hebben significant lager scoren op transformationeel leiderschap in vergelijking tot respondenten die het vignet over instrumenteel leiderschap hebben bestudeerd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat instrumentele leidinggevendenden het transformationele effect kunnen versterken doordat zij door hun expertise zelfvertrouwen en optimisme uitstralen over de richting die de organisatie volgens hen op moet gaan en doordat zij niet enkel een beroep doen op de moraal om de prestaties te verbeteren (Antonakis & House, 2004, p. 1). Op basis van deze informatie wordt verondersteld dat de manipulatie is gelukt.

Tabel 1. Manipulatie *check* leiderschapsvignetten.

Manipulatie <i>check</i>	Vignet	Vergeleken met	Filter 1		Filter 2	
			β	p	β	p
Transactioneel leiderschap	Transactioneel leiderschap	Transformationeel leiderschap	1.03	.00	.91	.00
	Transactioneel leiderschap	Instrumenteel leiderschap	.99	.00	.99	.00
Transformationeel leiderschap	Transformationeel leiderschap	Transactioneel leiderschap	.71	.00	.70	.00
	Transformationeel leiderschap	Instrumenteel leiderschap	-.45	.00	-.40	.01
Instrumenteel leiderschap	Instrumenteel leiderschap	Transactioneel leiderschap	1.05	.00	1.01	.00
	Instrumenteel leiderschap	Transformationeel leiderschap	.72	.00	.67	.00

In dit onderzoek is ook aandacht besteed aan de ecologische validiteit. Bij deze vorm van validiteit gaat het om de mate waarin de bevindingen toepasbaar zijn in de natuurlijke werkomstandigheden van het zorgpersoneel (Bryman, 2016, p. 42). Zo is na het vignet aan respondenten gevraagd hoe realistisch zij de beschreven situatie vonden. In Tabel 2 is te zien dat respondenten aangaven dat zij

de vignetten gemiddeld genomen niet realistisch, maar ook niet onrealistisch vonden. Aangezien er een redelijk groot verschil te zien was tussen de gemiddeldes van transactioneel, transformationeel en instrumenteel leiderschap is met behulp van regressieanalyses onderzocht of deze verschillen significant waren. Hieruit kwam naar voren dat het vignet van transactioneel leiderschap als significant minder realistisch werd beschouwd in vergelijking tot het transformationele en het instrumentele leiderschapsvignet. Hiernaast bleek het transformationele leiderschapsvignet als significant realistischer te worden gezien in verhouding tot het instrumentele leiderschapsvignet. Mogelijk krijgen respondenten in de praktijk in mindere mate te maken met een leidinggevende die actief zoekt naar afwijkingen van regels door het personeel, waardoor zij het transactionele leiderschapsvignet enigszins onrealistisch vinden (Bass, 1990, p. 22).

Tabel 2. Beoordeling realisme leiderschapsvignetten.

Vignet	Filter 1		Filter 2		Vergeleken met	Filter 1		Filter 2	
	M	SD	M	SD		β	p	β	p
Transactioneel leiderschap	2.61	1.07	2.58	1.05	Transformationeel leiderschap	-.87	.00	-.94	.00
Transformationeel leiderschap	3.48	.91	3.52	.91	Instrumenteel leiderschap	.40	.04	.45	.03
Instrumenteel leiderschap	3.08	1.01	3.07	1.02	Transactioneel leiderschap	.47	.01	.49	.01
Gemiddeld	3.02	1.06	3.03	1.07					

3.3.2. Items voor de leiderschapstijlen

Transactioneel leiderschap is gemeten met de Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004, p. 4,5). Deze leiderschapstijl wordt hierbij in kaart gebracht aan de hand van 4 items die de actieve vorm van management bij uitzondering meten. Een voorbeelditem is: deze leidinggevende “houdt alle fouten bij” (Avolio & Bass, 2004, p. 5). Antwoorden worden gegeven op een 5-puntsschaal (1 = “helemaal mee oneens” tot 5 = “helemaal mee eens”).

Transformationeel leiderschap is hiernaast inzichtelijk gemaakt door 4 items. Eén van deze items is: deze leidinggevende “concretiseert een heldere visie voor de toekomst van de organisatie” (Jensen et al., 2019, p. 20). Antwoorden worden gegeven op een 5-puntsschaal (1 = “helemaal mee oneens” tot 5 = “helemaal mee eens”).

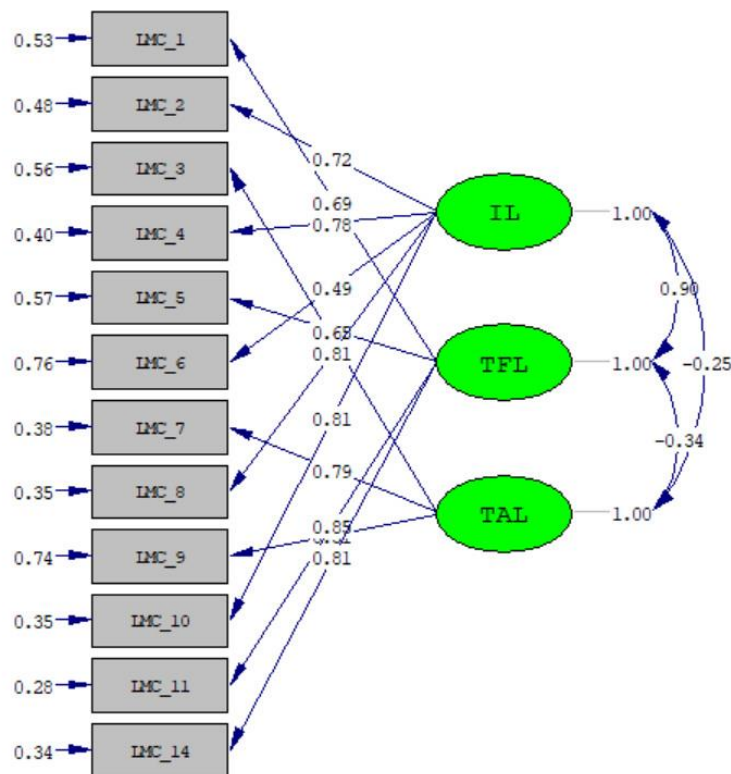
Verder is instrumenteel leiderschap gemeten op basis van 6 items geformuleerd door Antonakis en House (2014, p. 753). Een voorbeelditem is hierbij: deze leidinggevende “begrijpt de beperkingen van onze organisatie” (Antonakis & House, 2014, p. 753). Voor dit onderzoek zijn de items gericht op het formuleren en implementeren van een strategie aangepast om de samenhang met transformationeel leiderschap te doen verminderen. Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat de instrumentele en de transformationele leiderschapstijlen mogelijk sterk correleren (Chammas & Da Costa Hernandez, 2019, p. 154). Zo is in deze studie bijvoorbeeld niet gesproken over het specificeren van de visie van de leidinggevende, aangezien het gebruik van een visie centraal staat bij transformationeel leiderschap (Jensen et al., 2019, p. 8). Antwoorden worden gegeven op een 5-puntsschaal en variëren van 1 = “helemaal mee oneens” tot en met 5 = “helemaal mee eens”.

In dit onderzoek is rekening gehouden met de discriminante validiteit en de convergente validiteit van de meetschalen. Bij discriminante validiteit wordt bestudeerd of de concepten van elkaar te onderscheiden zijn of dat zij dermate correleren dat zij beter samengevoegd kunnen worden (Anderson & Gerbing, 1988, p. 416). Om de discriminante validiteit in kaart te brengen is gebruik gemaakt van LISREL 8.80 om zo door middel van confirmatieve factoranalyse de fit van verschillende modellen in kaart te brengen (Anderson & Gerbing, 1988, p. 416). Bij deze factoranalyse zijn de *Satorra-Bentler Scaled Chi-Square* (χ^2), de *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), de *Non-Normed Fit Index* (NNFI) en de *Comparative Fit Index* (CFI) bestudeerd. Hierbij is in de eerste plaats een model vergeleken waarbij de drie leiderschapsstijlen los van elkaar zijn onderzocht (Model 1) met een model waarbij instrumenteel en transformationeel leiderschap werden samengenomen (Model 2). In Tabel 3 is te zien dat Model 1 een betere fit kent dan Model 2. Om de fit nog verder te verbeteren zijn de items “Verzekert dat ik voldoende bronnen heb om mijn doelen te bereiken” en “Richt mijn aandacht op het mislukken van het behalen van standaarden” verwijderd (Model 3). Dit derde model toonde een goede fit en wordt daarom gehanteerd in dit onderzoek. Figuur 2 bevat een schematische weergave van Model 3.

Tabel 3. Fit statistieken voor modellen leiderschapsstijlen.

Model	n	χ^2	p	RMSEA	NNFI	CFI
1. Leiderschap 3 stijlen	243	118.59	.00	.05	.98	.99
2. Leiderschap 2 stijlen	243	132.58	.00	.06	.98	.98
3. Leiderschap 3 stijlen alternatief	243	67.10	.06	.04	.99	.99

Figuur 2. Schematische weergave van de factoranalyse van de leiderschapsstijlen (Model 3).



Chi-Square=67.10, df=51, P-value=0.06471, RMSEA=0.036

Het figuur laat zien dat er een correlatie is van .90 tussen instrumenteel en transformationeel leiderschap. Volgens sommige onderzoekers duiden waarden van .90 of hoger op een gebrek aan discriminante validiteit (Shaffer et al., 2016, p. 96). Aangezien de fit van het model waarbij de drie leiderschapsstijlen los werden genomen (Model 1) echter beter was dan het model waarbij instrumenteel en transformationeel leiderschap werden samengevoegd (Model 2) en doordat er na enkele aanpassingen zelfs gesproken kon worden van een goede fit (Model 3) wordt in dit onderzoek gesteld dat de concepten voldoende van elkaar te onderscheiden zijn.

Bij convergente validiteit wordt bestudeerd in welke mate items een gemeenschappelijk construct in kaart brengen (Carlson & Herdman, 2012, p. 18). Voor het inzichtelijk maken van de convergente validiteit moet worden gekeken of de factorladingen significant laden op de daarbij behorende constructen (Anderson & Gerbing, 1988, p. 416). Hiervan is sprake bij alle items in dit onderzoek. Ook kan voor de convergente validiteit de *average variance extracted* (AVE) berekend worden (Fornell & Larcker, 1981, p. 45). De AVE laat zien welk deel van de variantie wordt gemeten door het construct in verhouding tot de hoeveelheid variantie die ontstaat door een meetfout. Deze AVE moet minimaal .50 bedragen om de validiteit van de individuele indicatoren en het construct te kunnen verzekeren (Fornell & Larcker, 1981, p. 46).

Verder wordt de betrouwbaarheid van de schalen inzichtelijk gemaakt door het berekenen van Cronbach's alpha en de gewogen omega. Deze indicatoren geven aan in welke mate de items van een construct aan elkaar gerelateerd en daarmee consistent zijn (Bryman, 2016, p. 157). In tegenstelling tot de Cronbach's alpha worden bij de gewogen omega de factorladingen van de items meegenomen (Widhiarso & Ravand, 2014, p. 117). Bij deze betrouwbaarheidsindicatoren wordt gestreefd naar een waarde van .70 of hoger. Deze waarde wordt door onderzoekers namelijk in het algemeen als wenselijk gezien (Taber, 2018, p. 1284).

Op basis van Tabel 4 kan worden geconcludeerd dat de convergente validiteit van de schaal van transactioneel leiderschap enigszins in twijfel getrokken kan worden omdat de AVE onder de .50 ligt. Op basis van de Cronbach's alpha en de gewogen omega kan worden geconcludeerd dat deze schaal een acceptabele betrouwbaarheid heeft. De schaal van transformationeel leiderschap blijkt valide en betrouwbaar te zijn. Ondanks dat het item "Verzekert dat zijn/haar kijk begrepen wordt op de werkvloer" van instrumenteel leiderschap een relatief lage factorlading heeft is er toch voor gekozen om dit item te behouden. In de eerste plaats omdat dit item als belangrijk wordt gezien voor het in kaart brengen van de dimensie gericht op het formuleren en implementeren van een strategie (Antonakis & House, 2014, p. 753). In de tweede plaats omdat Tabel 4 laat zien dat er alsnog gesproken kan worden van een valide en betrouwbare schaal indien dit item wordt meegenomen.

3.3.3. Vignetten over de voorziening in de behoeften

In de drie vignetten gericht op de behoeften wordt steeds een scenario beschreven waarbij een zorgmedewerker een cliënt bezoekt en haar verzorgt. De naam van deze cliënt is voor de Nederlandse en Belgische respondenten verschillend, zodat deze aansluit bij namen die vaker voorkomen in Nederland dan wel België. In het eerste vignet ervaart de medewerker een hoge mate van autonomie, competentie en verbondenheid. In het tweede vignet ervaart de medewerker juist weinig autonomie, competentie en verbondenheid. Het derde vignet toont ten slotte dat de zorgmedewerker enkele taken uitvoert en geeft daarmee een situatie weer waarin niet specifiek wordt ingegaan op de behoeften.

Tabel 4. Betrouwbaarheid en validiteit schalen transactioneel, transformationeel en instrumenteel leiderschap.

			λ	AVE	Cronbach's α	Gewogen Ω
Transactioneel leiderschap				.44	.66	.74
	LMC_3	Houdt alle fouten bij.	.66			
	LMC_7	Focust de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van standaarden.	.79			
	LMC_9	Concentreert zijn/haar volledige aandacht op het omgaan met fouten, klachten en mislukkingen.	.52			
Transformationeel leiderschap				.57	.80	.86
	LMC_1	Concretiseert een heldere visie voor de toekomst van de organisatie.	.69			
	LMC_5	Tracht werknemers gezamenlijke doelen voor de organisatie te laten accepteren.	.65			
	LMC_11	Streeft ernaar om voor werknemers te verhelderen hoe zij kunnen bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen.	.85			
	LMC_14	Streeft ernaar om de werknemers van de organisatie te laten samenwerken in de richting van de visie.	.81			
Instrumenteel leiderschap				.53	.80	.87
	LMC_2	Begrijpt de beperkingen van onze organisatie.	.72			
	LMC_4	Voelt aan wat veranderd moet worden in onze organisatie.	.77			
	LMC_6	Verzekert dat zijn/haar kijk begrepen wordt op de werkvloer.	.49			
	LMC_8	Ondersteunt mij in het vertalen van de missie naar specifieke doelen.	.81			
	LMC_10	Verwijdert obstakels zodat ik mijn doelen kan behalen.	.81			

Op verschillende manieren is ook bij de invulling van deze vignetten rekening gehouden met de constructvaliditeit (Bryman, 2016, p. 41). Zo is een eerder onderzoek waarbij de voorziening in de behoeften werd gemanipuleerd bestudeerd (Sheldon & Filak, 2008, p. 271-273). Verder zijn hiervoor items gericht op de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid bekeken (zie bijv. Van den Broeck et al., 2010, p. 991). Ook vond een manipulatie *check* plaats, doordat respondenten na het zien van het vignet vragen kregen over de mate waarin in de beschreven situatie werd voorzien in de behoeften (Hauser et al., 2018, p. 3).

Opnieuw is na het lezen van het vignet een vraag gesteld om te controleren hoe aandachtig een respondent het vignet had gelezen (Oppenheimer et al., 2009, p. 867). Respondenten werden namelijk naar de naam van de cliënte in de beschreven situatie gevraagd. Ook is gemeten hoe lang respondenten deden over het lezen van het vignet.

Voordat de manipulatie *check* gericht op de constructvaliditeit van de vignetten is uitgevoerd is filter 2 toegepast. De vormgeving van dit filter is eerder beschreven in paragraaf 3.3.1. Een regressieanalyse liet zien dat respondenten die het vignet hebben gelezen waarbij werd voorzien in de behoeften niet significant verschilden van respondenten die de neutrale situatie voorgelegd kregen ($\beta = .21$, $p = .09$) in de mate waarin volgens deze respondenten in het beschreven scenario in de behoeften werd voorzien. Er was echter wel een significant verschil tussen de respondenten die het vignet waarbij niet werd voorzien in de behoeften hebben gelezen en respondenten die de neutrale situatie ($\beta = -2.03$, $p < .001$) of het vignet over de aanwezigheid van de behoeften ($\beta = -2.25$, $p < .001$) hebben bestudeerd.

De respondenten kregen verder de vraag hoe realistisch zij de situatiebeschrijving vonden om zo de ecologische validiteit in kaart te brengen (Bryman, 2016, p. 42). Respondenten beoordeelden het realisme van de vignetten gemiddeld genomen als enigszins realistisch ($M = 3.42$, $SD = 1.20$). Wel waren er duidelijke verschillen te zien tussen het gemiddelde van het vignet gericht op de afwezigheid van de behoeften ($M = 2.27$, $SD = 1.07$) en de gemiddelden van de vignetten over de aanwezigheid van de behoeften ($M = 3.80$, $SD = .78$) en de neutrale situatie ($M = 3.91$, $SD = 1.08$). Uit de regressieanalyse bleek dat respondenten het realisme van het neutrale vignet en het vignet over de aanwezigheid van de behoeften niet significant anders beoordeelden ($\beta = -.11$, $p = .55$). De vignetten gericht op de afwezigheid van de behoeften werden daarentegen als significant minder realistisch gezien in vergelijking tot de aanwezigheid van de behoeften ($\beta = -1.53$, $p < .001$) en het neutrale vignet ($\beta = -1.64$, $p < .001$). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat respondenten in de praktijk weinig geconfronteerd worden met situaties waarin zij zowel weinig autonomie, competentie als verbondenheid ervaren.

3.3.4. Items voor de voorziening in de behoeften

Voor het inzichtelijk maken van de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid is gebruik gemaakt van drie schalen uit het onderzoek van Jensen en Bro (2018, p. 546, 547). Elk van deze uit twee items bestaande schalen is aangevuld met een item van de *Work-related basic need satisfaction scale* (Van den Broeck et al., 2010, p. 991). Deze laatste items zijn geselecteerd op basis van de gehanteerde definities in dit onderzoek, de aansluiting van de items op de geschetste situatie in de vignetten en de mate waarin de items leken te passen bij de items van Jensen en Bro (2018, p. 546, 547). De items zijn vervolgens aangepast zodat zij duidelijk verwijzen naar de beschreven situatie in de vignetten. Een voorbeelditem van autonomie is "Ik heb het gevoel

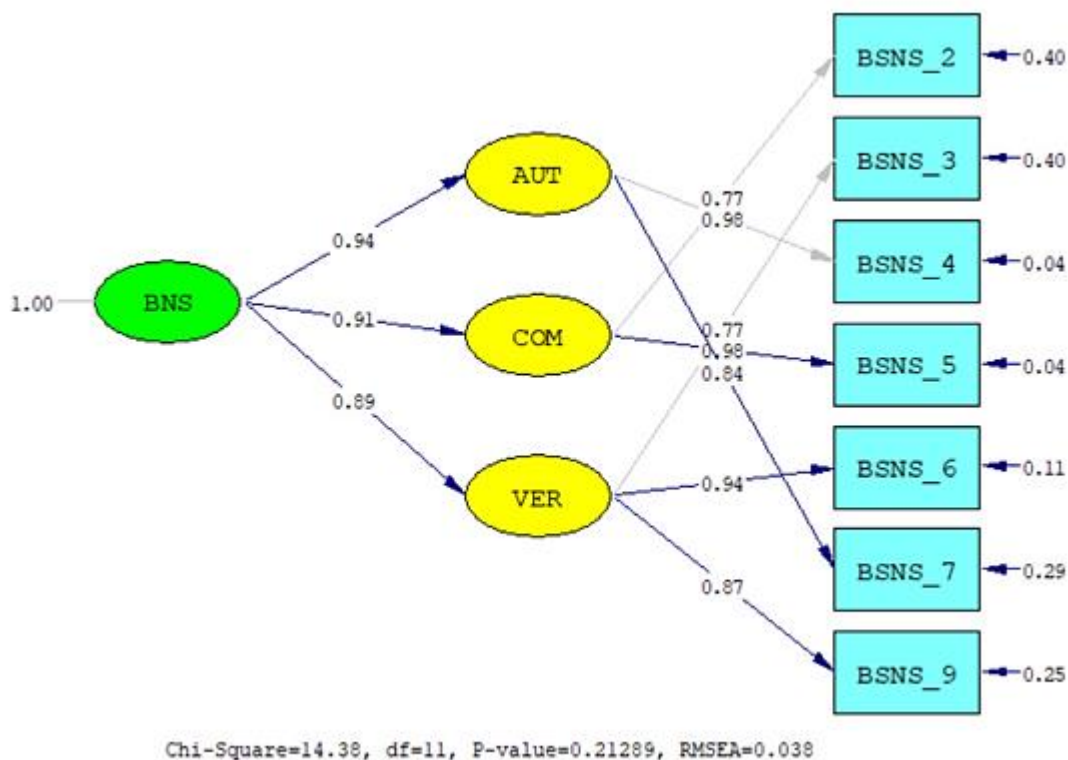
dat ik in deze situatie in hoge mate invloed kan uitoefenen op beslissingen over hoe mijn werk gedaan wordt.” Een item gericht op competentie is hiernaast “Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben.” Verbondenheid wordt ten slotte gemeten op basis van onder andere het item “Ik voel me in deze situatie verbonden met de mensen met wie ik werk.” De antwoorden op deze stellingen worden gegeven op een 5-puntsschaal (1 = “helemaal mee oneens”, 5 = “helemaal mee eens”).

Om te onderzoeken of het in de theorie veronderstelde model een goede fit heeft is een confirmatieve factoranalyse uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat de waarden van de NNFI en de CFI een goede fit lieten zien, maar dat de χ^2 hoog en significant was en dat ook de RMSEA een vrij slechte fit liet zien (Model 4 in Tabel 5). Verder is er een tweede confirmatieve factoranalyse uitgevoerd waarbij de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid individueel van elkaar werden onderzocht. Model 5 laat zien dat hierdoor de fit verbeterde. Om de fit nog verder te verbeteren zijn de items “Ik heb het gevoel dat ik in deze situatie in hoge mate invloed kan uitoefenen op beslissingen over hoe mijn werk gedaan wordt” en “In deze situatie ben ik goed in de dingen die ik op mijn werk doe” buiten beschouwing gelaten. Dit resulteerde in Model 6, waarbij er sprake was van een goede fit. Een schematische weergave van dit model wordt getoond in Figuur 3.

Tabel 5. Fit statistieken voor modellen behoeften op basis van de leiderschapsvignetten.

Model	n	χ^2	p	RMSEA	NNFI	CFI
4. BNS samen	209	76.94	.00	.09	.98	.99
5. BNS dimensies	209	46.19	.00	.07	.99	.99
6. BNS dimensies alternatief	209	14.38	.21	.04	1.00	1.00

Figuur 3. Schematische weergave van de factoranalyse van de voorziening in de behoeften op basis van de leiderschapsvignetten (Model 6).



Aangezien er een betere fit wordt geconstateerd op het moment dat de voorziening in de behoeften opgesplitst wordt in de dimensies autonomie, competentie en verbondenheid zijn voor elk van deze dimensies de AVE, Cronbach's alpha en de gewogen omega berekend. Op basis van Tabel 6 kan geconcludeerd worden dat de individuele schalen van de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid valide en betrouwbaar zijn. Ondanks de betere fit indien de behoeften individueel worden bestudeerd wordt er toch voor gekozen om de behoeften voor dit onderzoek samen te voegen tot één schaal. Er zijn verschillende argumenten te benoemen om dit besluit te onderbouwen. In de eerste plaats wordt vanuit de theorie verondersteld dat het noodzakelijk is dat er in alle drie de behoeften wordt voorzien om goed te kunnen functioneren en psychologisch welzijn te ervaren. Wanneer in één behoefte niet wordt voorzien kan dit al negatieve consequenties hebben (Deci & Ryan, 2000, p. 229). Om het positieve effect van het voorzien in de behoeften te kunnen onderzoeken is het daarom van belang dat er in alle drie de behoeften tegelijkertijd wordt voorzien. In de tweede plaats is in Figuur 3 te zien dat de tweede orderladingen een omvang hebben van tussen de .89 en .94. Op basis hiervan zijn de AVE en de gewogen omega berekend. Tabel 6 laat zien dat de schaal van de voorziening in de behoeften als valide en betrouwbaar kan worden gezien. Ook blijken de dimensies sterk met elkaar samen te hangen met waarden tussen de .81 en de .86. Om deze redenen is ervoor gekozen om overeenkomstig het conceptuele model in het theoretisch kader de behoeften samen te nemen.

Ook met de items gericht op de behoeften op basis van de vignetten over de voorziening in de behoeften zijn verschillende modellen gemaakt. Hierbij toonde de schaal waarbij de behoeften samen werden genomen een goede fit (Model 7). Om te onderzoeken of deze fit nog verder zou verbeteren indien autonomie, competentie en verbondenheid individueel van elkaar werden bestudeerd is Model 8 gemaakt. Dit model toonde een nog betere fit. Ten slotte is Model 9 gemaakt waarbij dezelfde items werden gebruikt die ook in het uiteindelijke model voor de behoeften naar aanleiding van de leiderschapsvignetten zijn meegenomen. Aangezien de χ^2 bij dit model daalde en de p waarde met .01 toenam is ervoor gekozen om ook hier de items "Ik heb het gevoel dat ik in deze situatie in hoge mate invloed kan uitoefenen op beslissingen over hoe mijn werk gedaan wordt" en "In deze situatie ben ik goed in de dingen die ik op mijn werk doe" niet mee te nemen in de uiteindelijke schaal. Een schematische weergave van dit model wordt getoond in Figuur 4.

Tabel 7. Fit statistieken voor modellen behoeften op basis van de vignetten over de behoeften.

Model	n	χ^2	p	RMSEA	NNFI	CFI
7. BNS samen	167	39.45	.06	.05	1.00	.99
8. BNS dimensies	167	14.98	.92	.00	1.00	1.00
9. BNS dimensies alternatief	167	5.12	.93	.00	1.00	1.00

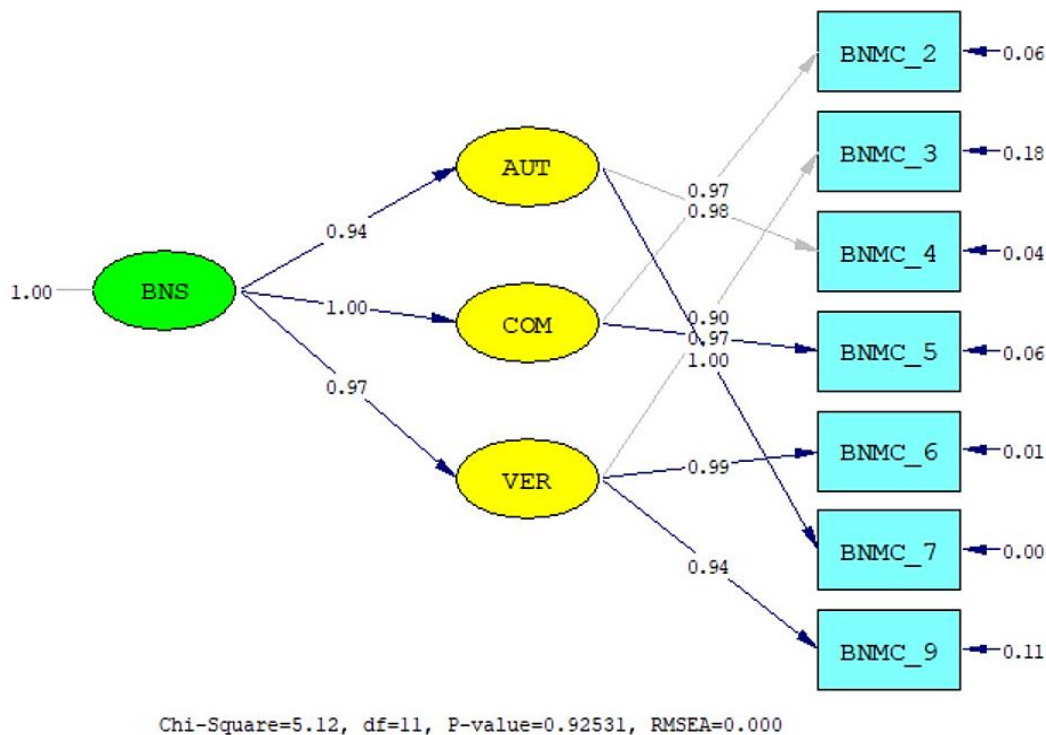
Opnieuw zijn voor elk van de schalen van de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid de AVE, Cronbach's alpha en de gewogen omega berekend. In Tabel 6 is te zien dat alle drie de schalen een zeer hoge mate van validiteit en betrouwbaarheid kennen. Ook bij deze items is ervoor gekozen om ze samen te voegen tot één schaal. Naast het eerder genoemde argument vanuit de theorie zijn ook hier empirische redenen te noemen. In Figuur 4 is te zien dat de tweede orderladingen een omvang hebben van tussen de .94 en 1.00. Deze waarden zijn gebruikt om de AVE en de gewogen omega te berekenen. Tabel 6 laat zien dat op basis van deze waarden de schaal van de voorziening in de behoeften als valide en betrouwbaar kan worden

Tabel 6. Betrouwbaarheid en validiteit schalen voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.³

	Behoeften leiderschap				Behoeften manipulatie <i>check</i>			
	λ	AVE	Cronbach's α	Gewogen Ω	λ	AVE	Cronbach's α	Gewogen Ω
AUT		.83	.88	.96	.97	.96	.96	.99
BSNS_4/ BNMC_4	Ik heb in deze situatie goede mogelijkheden om voor mezelf te beslissen hoe ik omga met mijn werk.	.98			.98			
BSNS_7/ BNMC_7	Ik voel me in deze situatie vrij om mijn werk te doen op de manier waarvan ik denk dat het het beste gedaan kan worden.	.84			1.00			
COM		.78	.84	.96	.94	.96	.96	.97
BSNS_2/ BNMC_2	Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben.	.77			.97			
BSNS_5/ BNMC_5	In deze situatie heb ik de meeste dagen een gevoel van bekwaamheid door het werken.	.98			.97			
VER		.74	.85	.92	.89	.94	.94	.98
BSNS_3/ BNMC_3	Ik mag de mensen met wie ik in deze situatie werk erg graag.	.77			.90			
BSNS_6/ BNMC_6	Ik voel me in deze situatie verbonden met de mensen met wie ik werk.	.94			.99			
BSNS_9/ BNMC_9	In deze situatie voel ik mij op het werk onderdeel van een groep.	.87			.94			
BNS								
Autonomie		.94	.83	-	.94	.93	-	.99
Competentie		.91			1.00			
Verbondenheid		.89			.97			

³ Aangezien er bij het item "Ik voel me in deze situatie vrij om mijn werk te doen op de manier waarvan ik denk dat het het beste gedaan kan worden" en competentie bij de manipulatie *check* sprake is van een *Heywood case* (Dillon et al., 1987, p. 127) zijn deze waarden voor het berekenen van de gewogen omega en de AVE vastgesteld op .99, omdat dit de maximale waarde was waarmee gerekend kon worden.

Figuur 4. Schematische weergave van de factoranalyse van de voorziening in de behoeften op basis van de vignetten over de voorziening in de behoeften (Model 9).



beschouwd. Ook blijken de dimensies zeer sterk met elkaar te correleren: deze waarden variëren van .91 tot en met .97. Om deze redenen is ervoor gekozen om ook hier de voorziening in de behoeften samen te nemen overeenkomstig het conceptuele model in het theoretisch kader.

3.3.5. Verloopintentie

Verloopintentie is gemeten met vier items zoals geformuleerd door Alniaçik et al. (2013, p. 278). Ook deze items zijn aangepast zodat zij verwijzen naar het beschreven scenario in de vignetten. Een voorbeelditem is “Ik ga in deze situatie waarschijnlijk binnen een jaar voor een andere organisatie werken.” (Alniaçik et al., 2013, p. 278). De vier items zijn gemeten op een 5-puntsschaal (1 = “helemaal mee oneens” tot 5 = “helemaal mee eens”).

Ook voor deze schaal is twee keer een confirmatieve factoranalyse uitgevoerd en zijn tweemaal de AVE, Cronbach’s alpha en de gewogen omega berekend. Uit de factoranalyse van de schaal na de leiderschapsvignetten is gebleken dat deze schaal een goede fit toont ($n = 200$, $\chi^2 = .50$, $p = .78$, $RMSEA = .00$, $NNFI = 1.01$, $CFI = 1.00$). Tabel 8 laat zien dat de schaal zowel betrouwbaar als valide is. In Figuur 5 is een schematische weergave van de schaal te zien.

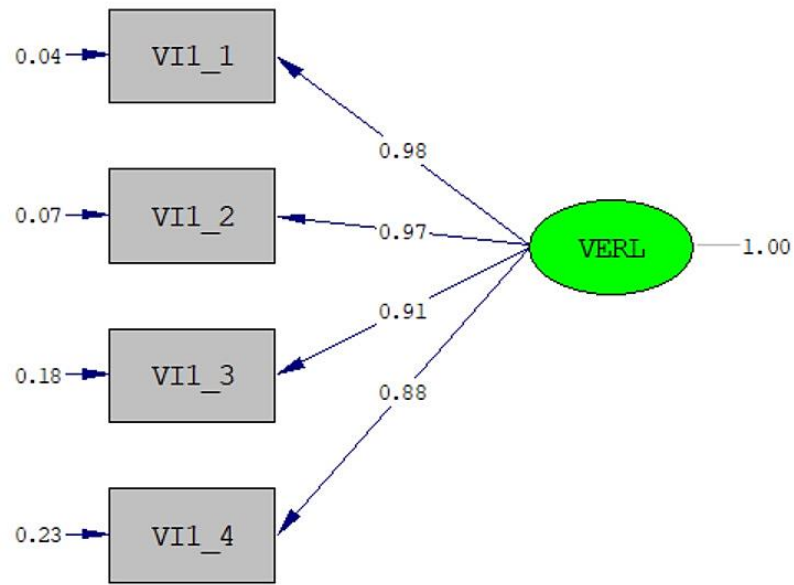
De confirmatieve factoranalyse van de items van verloopintentie na de vignetten over de voorziening in de behoeften laat zien dat ook hier sprake is van een goede fit ($n = 167$, $\chi^2 = 1.29$, $p = .52$, $RMSEA = 0.00$, $NNFI = 1.00$, $CFI = 1.00$). De bevindingen in Tabel 8 tonen dat de schaal van verloopintentie na de vignetten over de voorziening in de behoeften eveneens valide en betrouwbaar is. Figuur 6 laat een schematische weergave zien van deze schaal.

Tabel 8. Betrouwbaarheid en validiteit schalen verloopintentie.⁴

			λ	AVE	Cronbach's α	Gewogen Ω
Verloopintentie leiderschap				.87	.94	.98
	VI1_1	Ik ga in deze situatie waarschijnlijk binnen een jaar voor een andere organisatie werken.	.98			
	VI1_2	Ik ben van plan om in deze situatie op zoek te gaan naar een andere baan in een andere organisatie binnen de komende twaalf maanden.	.97			
	VI1_3	Ik ben deze situatie actief op zoek naar een baan in een andere organisatie.	.91			
	VI1_4	Ik denk er in deze situatie vaak aan om met mijn huidige baan te stoppen.	.88			
Verloopintentie behoeften				.96	.98	.99
	VI2_1	Ik ga in deze situatie waarschijnlijk binnen een jaar voor een andere organisatie werken.	.98			
	VI2_2	Ik ben van plan om in deze situatie op zoek te gaan naar een andere baan in een andere organisatie binnen de komende twaalf maanden.	1.01			
	VI2_3	Ik ben deze situatie actief op zoek naar een baan in een andere organisatie.	.97			
	VI2_4	Ik denk er in deze situatie vaak aan om met mijn huidige baan te stoppen.	.97			

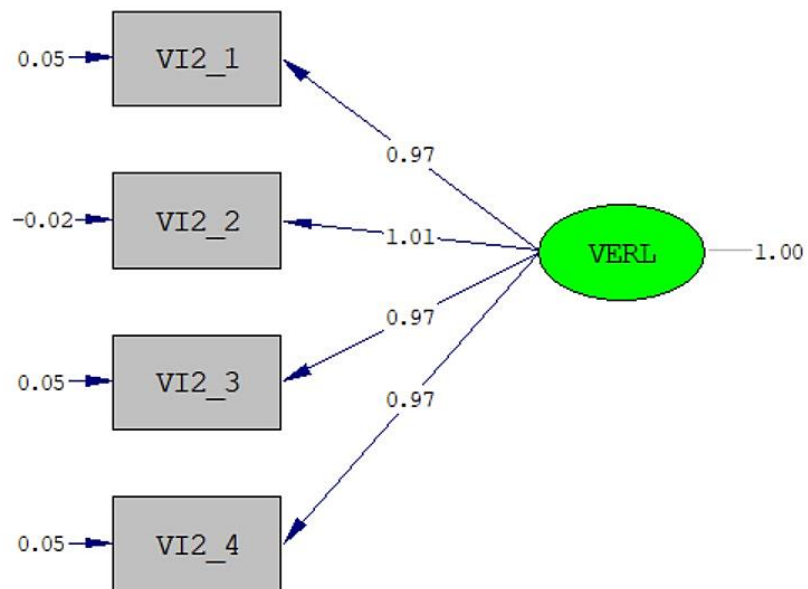
⁴ Aangezien er bij het item "Ik ben van plan om in deze situatie op zoek te gaan naar een andere baan in een andere organisatie binnen de komende twaalf maanden" bij experiment 2 sprake is van een *Heywood case* (Dillon et al., 1987, p. 127) is deze waarde voor het berekenen van de gewogen omega en de AVE vastgesteld op .99, omdat dit de maximale waarde was waarmee gerekend kon worden.

Figuur 5. Schematische weergave van de factoranalyse van verloopintentie op basis van de leiderschapsvignetten.



Chi-Square=0.50, df=2, P-value=0.78066, RMSEA=0.000

Figuur 6. Schematische weergave van de factoranalyse van verloopintentie op basis van de vignetten over de voorziening in de behoeften.



Chi-Square=1.29, df=2, P-value=0.52367, RMSEA=0.000

3.3.6. Controlevariabelen

Verder zijn er in dit onderzoek verschillende controlevariabelen meegenomen zodat gekeken kan worden of de randomisatie is gelukt. Zo zijn geslacht, leeftijd, lengte van het dienstverband in de zorg en lengte van het dienstverband in de organisatie onderzocht. Deze variabelen kunnen namelijk mogelijk van invloed zijn op het verloop van personeel (Nei et al., 2015, p. 246). Hiernaast is bestudeerd of werknemers momenteel werkzaam zijn in een organisatie waar zelforganisatie, zelfsturing of geen vorm van zelfsturing wordt gebruikt. Mogelijk is er namelijk interactie tussen de voorkeur van een werknemer voor een bepaalde werkwijze en het oordeel over deze manier van werken (De Vries et al., 2002, p. 133). Ten slotte is aan respondenten gevraagd of hun leidinggevende in de afgelopen 6 maanden met name fysiek aanwezig is geweest op de werkvloer. Hierdoor kan worden gecontroleerd voor het eventuele effect van de aangepaste werkwijze van leidinggevend door Covid-19 (IGJ, 2020, p. 6).

3.4. Data-analyse

In dit onderzoek is SPSS versie 27 gebruikt voor het analyseren van de data. Zo zijn eerst verschillende ANOVA's en χ^2 -toetsen uitgevoerd om te controleren of de randomisatie is gelukt (Mutz et al., 2019, p. 32). Hierna zijn twee correlatietabellen gemaakt waarin de gemiddeldes en standaarddeviaties van de variabelen te zien zijn. Ook tonen deze tabellen de samenhang tussen de verschillende variabelen.

Vervolgens is onderzocht of er sprake is van een causaal verband tussen de leiderschapsstijlen en de verloopintentie van zorgpersoneel. Hiervoor is een hiërarchische multiële regressieanalyse uitgevoerd (Allison, 1999, p. 1). Om het mediërende mechanisme in kaart te brengen heeft een uitgebreidere analyse plaatsgevonden. Hierbij is op basis van kritiek van Hayes (2018, p. 117) afgeweken van de veelgebruikte methode van Baron en Kenny (1986, p. 1176).

Zoals eerder naar voren is gekomen in dit hoofdstuk moet aan drie voorwaarden worden voldaan om van causaliteit te kunnen spreken: temporele precedentie, covariatie en uitsluiting van alternatieve verklaringen (Cook et al., 2002, p. 6). Voor het vaststellen van temporele precedentie moet de onafhankelijke variabele gemanipuleerd worden voordat de mediator wordt gemeten. Ook moet de mediator gemanipuleerd worden voordat de afhankelijke variabele wordt gemeten (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 3). Om te kunnen voldoen aan deze voorwaarde zijn in het eerste experiment de leiderschapsstijlen gemanipuleerd en heeft vervolgens een meting plaatsgevonden van de mate waarin wordt voorzien in de behoeften. In het tweede experiment is hiernaast de voorziening in de behoeften gemanipuleerd waarna de verloopintentie is gemeten. Om de effecten van de leiderschapsstijlen en de voorziening in de behoeften in kaart te brengen zijn verscheidene regressieanalyses uitgevoerd. Aangezien er bij beide experimenten sprake is geweest van randomisatie van respondenten over de condities en er ter controle hiervan een randomisatie *check* plaats heeft gevonden wordt eveneens voldaan aan de voorwaarde gericht op het uitsluiten van alternatieve verklaringen (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 4).

Voor de voorwaarde van covariatie wordt gebruik gemaakt van de Sobel test (Preacher & Hayes, 2004, p. 718). Bij deze test worden eerst de richtingscoëfficiënten van het pad tussen de onafhankelijke variabele en de mediator en van het pad tussen de mediator en de afhankelijke variabele met elkaar vermenigvuldigd. De uitkomst hiervan wordt gedeeld door de standaardfout

van het indirecte effect (Preacher & Hayes, 2004, p. 718). Het indirecte effect is op meerdere manieren berekend. In de eerste plaats met data van het eerste experiment. Met deze gegevens kon zowel met behulp van Excel als via PROCESS een Sobel test worden uitgevoerd. Voor de berekening via Excel zijn eerst twee multiële regressieanalyses uitgevoerd om de waarde van de richtingscoëfficiënten te bepalen (Allison, 1999, p. 1). Voor het berekenen van de standaardfout van het indirecte effect is de formule gebruikt die wordt beschreven door Preacher en Hayes (2004, p. 718). Na het uitvoeren van deze testen is nogmaals een Sobel test uitgevoerd via Excel waarbij de richtingscoëfficiënten en standaardfouten van het pad van de leiderschapsstijlen naar de voorziening in de behoeften van het eerste experiment en het pad van de voorziening in de behoeften naar verloopintentie van het tweede experiment zijn gebruikt.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de kwaliteit van de data. Vervolgens worden de beschrijvende statistiek, de correlaties en de regressieanalyses getoond. Bij de analyses worden steeds twee verschillende filters toegepast. Deze zijn eerder beschreven in paragraaf 3.3.1. Aangezien deze filters alleen van invloed zijn op de waarden van de variabelen gericht op de leiderschapstijlen en de verloopintentie van het eerste experiment zal het wisselen tussen de filters enkel worden benoemd wanneer analyses worden uitgevoerd die betrekking hebben op deze variabelen. Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven wordt er bij het bespreken van de resultaten gesproken over filter 1 indien het filter voor hypothese 1 tot en met 3 wordt toegepast en filter 2 wanneer er sprake is van het filter voor hypothese 4 tot en met 6.

4.1. Verdeling respondenten over experimentele condities

Zoals eerder aangegeven is het willekeurig verdelen van respondenten over condities belangrijk om mogelijke andere verklaringen voor gevonden verbanden uit te kunnen sluiten (Bryman, 2016, p. 46). Om te controleren of een eerlijke verdeling van respondenten over de groepen heeft plaatsgevonden zijn verschillende χ^2 -toetsen en ANOVA's uitgevoerd. Hierbij is gekeken of er significante verschillen waren tussen groepen met betrekking tot geslacht, leeftijd, lengte van het dienstverband in de zorg, lengte van het dienstverband in de organisatie, ervaring met zelfsturing en de fysieke aanwezigheid van de leidinggevende op de werkvloer (Mutz et al., 2019, p. 32).

4.1.1. Leiderschapstijlen

Voor de randomisatie *check* van de leiderschapstijlen is eerst filter 1 toegepast. Uit Tabel 10 blijkt dat er geen significante verschillen zijn tussen de groepen met betrekking tot de getoetste variabelen. Vervolgens is filter 2 toegepast en is bestudeerd of ook bij deze groep respondenten de randomisatie succesvol heeft plaatsgevonden. Zoals in Tabel 10 is te zien zijn er ook bij deze χ^2 -toetsen en ANOVA's geen significante verschillen tussen groepen naar voren gekomen, waardoor gesteld kan worden dat de randomisatie van de leiderschapsvignetten is gelukt.

Tabel 9. Omvang steekproef leiderschapstijlen.

Vignet	Omvang steekproef filter 1	Omvang steekproef filter 2
Transactioneel leiderschap	n = 72	n = 57
Transformationeel leiderschap	n = 54	n = 46
Instrumenteel leiderschap	n = 59	n = 56

Tabel 10. Randomisatie *check* leiderschapstijlen.

Variabele	Filter 1		Filter 2	
	Statistiek	p	Statistiek	p
Geslacht	$\chi^2 = 3.19$.20	$\chi^2 = 1.97$.37
Leeftijd	F = 2.07	.13	F = 2.49	.09
Lengte van het dienstverband in de zorg	F = 1.95	.15	F = 2.58	.08
Lengte van het dienstverband in de organisatie	F = 1.13	.33	F = 1.19	.31
Ervaring met zelfsturing	$\chi^2 = 2.55$.64	$\chi^2 = 3.20$.53
Fysieke aanwezigheid van de leidinggevende	$\chi^2 = 2.43$.66	$\chi^2 = 2.20$.70

4.1.2. Voorziening in de behoeften

In de methode bleek er bij de manipulatie *check* geen significant verschil te zijn tussen de neutrale situatie en het scenario over de aanwezigheid van de voorziening in de behoeften en de score die respondenten naar aanleiding van deze vignetten gaven aan de mate waarin in de behoeften werd voorzien. Bij de randomisatie *check* worden deze condities echter nog niet samengevoegd omdat SPSS bij de χ^2 -toets van geslacht anders niet kan berekenen of deze statistiek significant is vanwege het lage aantal respondenten in sommige cellen. Op basis van Tabel 12 kan worden gesteld dat de randomisatie is gelukt.

Tabel 11. Omvang steekproef voorziening in behoeften.

Vignet	Omvang steekproef
Aanwezigheid behoeften	n = 60
Afwezigheid behoeften	n = 44
Neutrale situatie behoeften	n = 55

Tabel 12. Randomisatie *check* voorziening in behoeften.

Variabele	Statistiek	Significantie (p)
Geslacht	$\chi^2 = 0.75$.69
Leeftijd	F = 1.21	.30
Lengte van het dienstverband in de zorg	F = 1.24	.29
Lengte van het dienstverband in de organisatie	F = 0.20	.82
Ervaring met zelfsturing	$\chi^2 = 3.21$.52
Fysieke aanwezigheid van de leidinggevende	$\chi^2 = 3.19$.53

4.2. Beschrijvende statistiek en correlaties

In Tabel 13 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties tussen de verschillende variabelen weergegeven voor hypothese 1 tot en met 3. Tabel 14 toont hiernaast een uitgebreidere correlatietabel waarin de relevante variabelen voor het toetsen van hypothese 4 tot en met 6 zijn opgenomen. Opvallend hierbij is dat zowel in Tabel 13 als in Tabel 14 het transformationele leiderschapsvignet geen significante correlatie toont met verloopintentie. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat dit vignet hier met zowel het transactionele als het instrumentele leiderschapsvignet vergeleken wordt. De items van de manipulatie *check* van transformationeel leiderschap blijken namelijk wel significant samen te hangen met de meting van verloopintentie in het eerste experiment. In Tabel 14 is hiernaast te zien dat de leiderschapsvignetten significant samenhangen met de voorziening in de behoeften in het eerste experiment. Ook blijkt het vignet over de voorziening in de behoeften een significante correlatie te tonen met de verloopintentie in het tweede experiment.

Tabel 13. Beschrijvende statistiek en correlaties filter 1.***

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Geslacht	0.93	0.26	1.00								
2. Leeftijd	45.44	11.98	.06	1.00							
3. TALV	0.39	0.49	.09	-.15*	1.00						
4. TFLV	0.29	0.46	.04	.07	-.51**	1.00					
5. ILV	0.32	0.47	-.13*	.09	-.55**	-.44**	1.00				
6. TALMC	3.00	0.81	.01	-.09	.61**	-.29**	-.35**	1.00			
7. TFLMC	2.97	0.89	-.05	.16*	-.52**	.10	.45**	-.32**	1.00		
8. ILMC	2.63	0.76	-.09	.12*	-.46**	-.09	-.56**	-.21**	.73**	1.00	
9. VIL	3.04	1.10	.07	-.10	.44**	-.07	-.39**	.28**	-.60**	-.65**	1.00

* $p < .05$ (eenzijdig). ** $p < .01$ (eenzijdig).

*** TALV = vignet transactioneel leiderschap, TFLV = vignet transformatieel leiderschap, ILV = vignet instrumenteel leiderschap, TALMC = manipulatie *check* transactioneel leiderschap, TFLMC = manipulatie *check* transformatieel leiderschap, ILMC = manipulatie *check* instrumenteel leiderschap en VIL = verloopintentie leiderschap.

Tabel 14. Beschrijvende statistiek en correlaties filter 2.***

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Geslacht	0.93	0.25	1.00												
2. Leeftijd	45.95	11.88	.11	1.00											
3. TALV	0.36	0.48	.05	-.17*	1.00										
4. TFLV	0.29	0.45	.07	.03	-.48**	1.00									
5. ILV	0.35	0.48	-.11	.14*	-.55**	-.47**	1.00								
6. TALMC	2.94	0.79	-.03	-.07	.58**	-.24**	-.35**	1.00							
7. TFLMC	3.00	0.90	.01	.17*	-.49**	.08	.41**	-.28**	1.00						
8. ILMC	2.61	0.76	-.05	.16*	-.45**	-.10	.54**	-.21**	.73**	1.00					
9. BNSL	3.04	0.83	.03	.07	-.50**	.13*	.37**	-.36**	.61**	.65**	1.00				
10. VIL	3.01	1.10	.03	-.09	.49**	-.10	-.40**	.27**	-.64**	-.66**	-.70**	1.00			
11. AANBV	0.72	0.45	-.00	.08	.02	.09	-.10	.06	.01	.00	-.09	.03	1.00		
12. BNSMC	3.43	1.14	.12	.02	.06	.05	-.11	.09	-.05	-.02	-.04	.08	.82**	1.00	
13. VIB	2.63	1.27	-.02	-.02	.03	-.09	.06	-.03	-.06	-.10	.02	.81	-.77**	-.80**	1.00

* $p < .05$ (eenzijdig). ** $p < .01$ (eenzijdig).

*** TALV = vignet transactioneel leiderschap, TFLV = vignet transformationeel leiderschap, ILV = vignet instrumenteel leiderschap, TALMC = manipulatie *check* transactioneel leiderschap, TFLMC = manipulatie *check* transformationeel leiderschap, ILMC = manipulatie *check* instrumenteel leiderschap, BNSL = voorziening in behoeften leiderschap, VIL = verloopintentie leiderschap, AANBV = vignet aanwezigheid voorziening in behoeften, BNSMC = manipulatie *check* voorziening in behoeften en VIB = verloopintentie voorziening in behoeften.

4.3. Regressieanalyses

Via een regressieanalyse is de invloed van de verschillende leiderschapsstijlen op de verloopintentie in kaart gebracht. Voor deze analyse is filter 1 toegepast. In Tabel 15 is te zien dat transformationeel leiderschap in verhouding tot transactioneel leiderschap voor een significant lagere verloopintentie zorgt ($\beta = -.73$, $p < .001$). Ook laat Model 1 zien dat instrumenteel leiderschap in vergelijking tot transactioneel leiderschap tot een significant lagere verloopintentie leidt ($\beta = -1.24$, $p < .001$). Aangezien het effect van transactioneel leiderschap gespiegeld is aan de effecten van transformationeel en instrumenteel leiderschap bewijzen deze bevindingen eveneens dat transactioneel leiderschap leidt tot een hogere verloopintentie.

Tabel 15. Invloed leiderschap op verloopintentie (confirmatief).

	Model 1	
	β	SE
Transformationeel leiderschap	-.73***	.18
Instrumenteel leiderschap	-1.24***	.17
F model	27.11***	
n	185	
R ²	.23	
Adj. R ²	.22	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Verder zijn er verschillende analyses uitgevoerd om het indirecte effect van de leiderschapsstijlen via de behoeften op verloopintentie inzichtelijk te maken. Bij deze analyses is filter 2 toegepast. In de eerste plaats zijn de data van de leiderschapsvignetten, de voorziening in de behoeften en de verloopintentie van het eerste experiment ingevoerd in PROCESS. De resultaten hiervan staan weergegeven in Tabel 16. Aangezien de betrouwbaarheidsintervallen de waarde nul niet bevatten kan op basis van de gegevens van het eerste experiment gesteld worden dat er sprake is van een significant indirect effect van de leiderschapsstijlen via de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid op de verloopintentie. Een kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat hier nog geen causaal verband is geconstateerd. Op basis van deze analyse kan namelijk de invloed van derde variabelen op het verband tussen de voorziening in de behoeften de verloopintentie niet worden uitgesloten (Bullock et al., 2010, p. 552).

Tabel 16. Indirecte effecten leiderschapsstijlen op verloopintentie.

Leiderschapsstijl	β	SE	CI
Transformationeel leiderschap	-.57	.14	[-.86, -.31]
Instrumenteel leiderschap	-.78	.14	[-1.07, -.53]

Ter controle van de bovenstaande bevindingen is met de data van het eerste experiment eveneens een Sobel test uitgevoerd. Voor het bepalen van de waarden van de richtingscoëfficiënten en standaardfouten die nodig zijn voor deze test hebben eerst twee regressieanalyses plaatsgevonden. De bevindingen van deze analyses staan weergegeven in Tabel 17 en Tabel 18. Uit de Sobel test

gericht op transformatieel leiderschap is een Z-score van -4.69 gekomen. De Sobel test van instrumenteel leiderschap laat hiernaast een Z-score van -5.94 zien. De indirecte effecten van transactioneel, transformatieel en instrumenteel leiderschap via de behoeften op verloopintentie zijn daarmee significant ($p < .001$).

Tabel 17. Invloed leiderschap op behoeften (confirmatief).

	Model 2	
	β	SE
Transformatieel leiderschap	.72***	.14
Instrumenteel leiderschap	.97***	.14
F model	27.68***	
n	159	
R ²	.26	
Adj. R ²	.25	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Tabel 18. Invloed behoeften items op verloopintentie.

	Model 3	
	β	SE
Behoeften	-.93***	.08
F model	148.83***	
n	158	
R ²	.49	
Adj. R ²	.49	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Zoals benoemd in het methodehoofdstuk is ook de voorziening in de behoeften gemanipuleerd om zo eveneens voor het mediatiemechanisme causaliteit vast te kunnen stellen. Om een Sobel test uit te kunnen voeren waarbij zowel het causale pad van de leiderschapsvignetten naar de voorziening in de behoeften als het causale pad van de voorziening in de behoeften naar de verloopintentie meegenomen kunnen worden is eerst een regressie uitgevoerd om de richtingscoëfficiënt en de standaardfout van het pad van de mediator naar de afhankelijke variabele in kaart te brengen. De uitkomst van deze regressie wordt getoond in Tabel 19.

De Sobel test van transformatieel leiderschap gaf een Z-score weer van -4.85. Ook de Sobel test van instrumenteel leiderschap liet een zeer lage Z-score zien van -6.27. Op basis van deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat ook voor transactioneel leiderschap er sprake is van een significante Z-score. Hiermee is aangetoond dat er een significant indirect effect is van elk van de drie leiderschapsstijlen via de voorziening in de behoeften op verloopintentie ($p < .001$).

Tabel 19. Invloed behoeften vignet op verloopintentie.

	Model 4	
	β	SE
Aanwezigheid behoeften	-2.24***	.15
F model	223.07***	
n	154	
R ²	.60	
Adj. R ²	.59	

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001.

4.4. Aanvullende analyses

Om de positionering van de instrumentele leiderschapsstijl binnen de 'fuller' full-range theorie met meer precisie in kaart te kunnen brengen is eveneens bestudeerd of er significante verschillen zijn tussen instrumenteel en transformationeel leiderschap en de directe en indirecte effecten van deze leiderschapsstijlen op verloopintentie. In de eerste plaats is daarom na toepassing van filter 1 een regressieanalyse uitgevoerd van instrumenteel leiderschap in verhouding tot transformationeel leiderschap op verloopintentie. Uit Tabel 20 blijkt dat instrumentele leidinggevend in sterkere mate de verloopintentie van zorgpersoneel doen dalen dan transformationele leidinggevend ($\beta = -.51$, $p < .01$).

Tabel 20. Invloed leiderschap op verloopintentie (exploratief).

	Model 5	
	β	SE
Transactioneel leiderschap	.73***	.18
Instrumenteel leiderschap	-.51**	.18
F model	27.11***	
n	185	
R ²	.23	
Adj. R ²	.22	

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001.

Ook hier is na toepassing van filter 2 op basis van de data van het eerste experiment met PROCESS gekeken of er een significant indirect effect is. Hieruit is naar voren gekomen dat er niet gesproken kan worden van een significant indirect effect indien instrumenteel leiderschap wordt vergeleken met transformationeel leiderschap ($\beta = -.21$, 95% CI [-.44, .01]). Deze bevindingen zijn bevestigd door de regressieanalyse van de leiderschapsstijlen op de voorziening in de behoeften waarvan de resultaten opgenomen zijn in Tabel 21. Er blijkt namelijk geen significant verschil te zijn tussen instrumenteel leiderschap en transformationeel leiderschap en de mate waarin in de behoeften wordt voorzien ($\beta = .25$, $p = .09$).

Tabel 21. Invloed leiderschap op behoeften (exploratief).

	Model 6	
	β	SE
Transactioneel leiderschap	-.72***	.14
Instrumenteel leiderschap	.25	.14
F model	27.68***	
n	159	
R ²	.26	
Adj. R ²	.25	

* p < .05. ** p < .01. *** p < .001.

5. Discussie en conclusie

Dit hoofdstuk bevat ten eerste een reflectie op de resultaten van hoofdstuk 4. Vervolgens wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Hierna worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek en praktische aanbevelingen gegeven. Afsluitend volgt een slotoverweging.

5.1. Reflectie op de resultaten

Op basis van de bevindingen in het vorige hoofdstuk is in Tabel 22 een overzicht gemaakt waarin wordt weergegeven of de hypothesen ondersteund of verworpen worden. In deze tabel is te zien dat voor alle hypothesen steun is gevonden.

Tabel 22. Bevindingen toetsing hypothesen.

Hypothese	Ondersteund?
<i>Hypothese 1:</i> Transactioneel leiderschap heeft (in vergelijking tot transformationeel en instrumenteel leiderschap) een positieve invloed op de verloopintentie.	Ja
<i>Hypothese 2:</i> Transformationeel leiderschap heeft (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) een negatieve invloed op de verloopintentie.	Ja
<i>Hypothese 3:</i> Instrumenteel leiderschap heeft (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) een negatieve invloed op de verloopintentie.	Ja
<i>Hypothese 4:</i> De invloed van transactioneel leiderschap (in vergelijking tot transformationeel en instrumenteel leiderschap) op de verloopintentie wordt gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.	Ja
<i>Hypothese 5:</i> De invloed van transformationeel leiderschap (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) op de verloopintentie wordt gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.	Ja
<i>Hypothese 6:</i> De invloed van instrumenteel leiderschap (in vergelijking tot transactioneel leiderschap) op de verloopintentie wordt gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid.	Ja

Overeenkomstig de *social exchange* theorie werd verwacht dat er tussen een leidinggevende die transactioneel leiderschap toepast en ondergeschikten uitwisselingen van een lage kwaliteit tot stand zouden komen (Antonakis & House, 2004, p. 23; Hansen, 2011, p. 43). Deze uitwisselingen worden namelijk gekenmerkt door een lage mate van onderling vertrouwen en de prestaties van werknemers worden gecontroleerd (Hansen, 2011, p. 43). Werknemers zullen geneigd zijn om zich terug te trekken van de negatieve werkomstandigheden en ervoor kiezen om de organisatie te verlaten (Biron & Boon, 2013, p. 514). Dit onderzoek heeft deze theorie bevestigd doordat er voor hypothese 1 steun is gevonden.

Bij transformationeel en instrumenteel leiderschap werd daarentegen verwacht dat er bij de implementatie van deze leiderschapsstijlen uitwisselingen van een hoge kwaliteit tot stand zouden komen met ondergeschikten (Antonakis & House, 2014, p. 750; Herman et al., 2013, p. 764; Zeinabadi, 2013, p. 733). Zo zijn uitwisselingen bij transformationeel leiderschap gebaseerd op wederzijds vertrouwen, loyaliteit en een sterke identificatie (Herman et al., 2013, p. 764). De

instrumentele leidinggevende biedt hiernaast steun en bronnen zodat werknemers hun doelen kunnen behalen (Antonakis & House, 2014, p. 750). Werknemers met deze leidinggevers zullen eerder geneigd zijn om voor de organisatie te blijven werken aangezien zij de investering die in hen is gedaan terug willen betalen (Herman et al., 2013, p. 765). Ook voor deze theoretische argumenten is empirische onderbouwing gevonden aangezien hypothese 2 en 3 zijn ondersteund.

In het resultatenhoofdstuk is aangetoond dat het effect van instrumenteel leiderschap op verloopintentie groter is dan het effect van transformationeel leiderschap op verloopintentie. Er bleken echter geen significante verschillen te zijn tussen instrumenteel en transformationeel leiderschap en de mate waarin deze leiderschapsstijlen voorzien in de behoeften. Hiermee laat dit onderzoek een ander beeld zien van de verhouding van instrumenteel leiderschap ten opzichte van transformationeel leiderschap in vergelijking tot het onderzoek van Chammas en Da Costa Hernandez (2019, p. 153) waarin werd weergegeven dat transformationeel leiderschap een sterkere relatie toonde met prestaties dan instrumenteel leiderschap. De bevindingen gericht op het directe effect van de leiderschapsstijlen op verloopintentie uit deze studie zijn echter wel in lijn met eerdere onderzoeken van Antonakis en House (2014, p. 764) en Rowold (2017, p. 232). Zij lieten eveneens zien dat instrumenteel leiderschap een sterkere positieve relatie toonde met effectiviteit en een groter negatief verband met stress dan transformationeel leiderschap (Antonakis & House, 2014, p. 764; Rowold, 2017, p. 232). Als onderdeel van de *'fuller' full-range* theorie kan instrumenteel leiderschap naar aanleiding van deze studie gezien worden als effectiever dan transactioneel leiderschap en wat verloopintentie betreft zelfs als de meest effectieve leiderschapsstijl binnen het spectrum van leiderschapsstijlen in de context van zelforganiserende teams.

In lijn met de SDT werd verder verwacht dat het verband tussen de leiderschapsstijlen en verloopintentie gemedieerd zou worden door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Volgens deze theorie zijn interpersoonlijke dynamieken namelijk van invloed op de mate waarin in deze behoeften wordt voorzien (Ryan & Deci, 2000, p. 320). De voorziening in de behoeften leidt tot een beter functioneren, terwijl een bedreiging van deze voorziening juist voor negatieve emoties zorgt (Ryan & Deci, 2000, p. 320-324). In dit onderzoek is aangetoond dat de relaties van transactioneel, transformationeel en instrumenteel leiderschap met verloopintentie gemedieerd worden door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid aangezien hypothese 4 tot en met 6 zijn ondersteund. De transactionele leidinggevers zorgen hierbij voor een lagere voorziening in de behoeften en daarmee voor een hogere verloopintentie. De transformationele en instrumentele leidinggevers voorzien daarentegen juist wel in de behoeften hetgeen vervolgens de verloopintentie van het zorgpersoneel doet verminderen.

Op basis van deze bevindingen kan een verband gelegd worden tussen de *social exchange* theorie en de SDT. Zo zou gesteld kunnen worden dat leidinggevers bij een lage kwaliteit van uitwisselingen onvoldoende voorzien in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid van de werknemer door de hoge mate van controle die zij uitoefenen en het gebrek aan vertrouwen dat zij tonen (Hansen, 2011, p. 43; Ryan & Deci, 2000, p. 320). Het voorzien in deze behoeften is voor werknemers echter noodzakelijk om goed te kunnen functioneren en psychologisch welzijn te ervaren (Deci & Ryan, 2008, p. 183). Volgens het principe van wederkerigheid zal een werknemer die geen voorziening in de behoeften ervaart en daardoor minder goed kan functioneren zich ook niet geroepen voelen om het functioneren van de organisatie waarin hij of zij werkt te bevorderen door

zich voor deze organisatie in te zetten (Biron & Boon, 2013, p. 513; Ryan & Deci, 2000, p. 320). De werknemer trekt zich dan ook terug van de negatieve werkomstandigheden en is zo meer geneigd om de organisatie te verlaten (Biron & Boon, 2013, p. 514). Hier staat tegenover dat bij een hoge kwaliteit van uitwisselingen tussen leidinggevend en ondergeschikten er juist wel wordt voorzien in de behoeften van werknemers omdat dit type uitwisseling focust op de vriendelijke relatie tussen leidinggevend en ondergeschikten (Ryan & Deci, 2000, p. 320; Zeinabadi, 2013, p. 733). Werknemers zullen hierdoor beter functioneren en de investering die in hen is gedaan terug willen betalen (Herman et al., 2013, p. 765; Deci & Ryan, 2008, p. 183). Zij zullen daarom loyaal zijn aan de leidinggevende en de organisatie en dus ervoor kiezen om bij de organisatie te blijven werken (Biron & Boon, 2013, p. 514).

Verder heeft dit onderzoek meer inzicht gegeven over de vormgeving van leiderschap in de context van zelforganiserende teams. In de inleiding is naar voren gekomen dat er momenteel nog veel onbekend is over hoe leiderschap hierbij het beste ingevuld kan worden (Magpili & Pazos, 2018, p. 20; Maynard et al., 2012, p. 1254). Dit onderzoek heeft aangetoond dat zowel de instrumentele als de transformationele leiderschapsstijl geschikte leiderschapsstijlen zijn om toe te passen bij zelforganiserende teams. Transactioneel leiderschap zorgt daarentegen juist voor een hogere verloopintentie en een lagere voorziening in de behoeften en kan daarmee beter in mindere mate gebruikt worden. De bevinding dat transformationeel leiderschap geschikt is voor het doen afnemen van de verloopintentie binnen de zorg is niet nieuw (zie bijv. Cummings et al., 2018, p. 44). Deze onderzoeksuitkomst vormt desondanks wel een aanvulling op de literatuur omdat in dit onderzoek is bewezen dat er sprake is van een oorzakelijke relatie en omdat deze uitkomst is geconstateerd binnen de context van zelforganiserende teams. Binnen deze context is het echter mogelijk nuttiger om de focus te leggen op de instrumentele leiderschapsstijl in plaats van op deze beter bekende transformationele leiderschapsstijl. Hoe aan de drie leiderschapsstijlen in de praktijk het beste vorm kan worden gegeven zal worden besproken in paragraaf 5.4.

Tot slot is door middel van deze experimentele studie een causaal mediatiemechanisme van de leiderschapsstijlen via de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid op verloopintentie aangetoond. Hiermee lijkt dit onderzoek de eerste studie te zijn die voor dit verband causaliteit heeft vast kunnen stellen. Deze studie verrijkt daarmee de kennis over leiderschap die tot nu toe met name is verkregen door middel van cross-sectioneel onderzoek (Antonakis, 2017, p. 12).

5.2. Beperkingen

Deze studie kent ook verschillende beperkingen. In de eerste plaats zijn er beperkingen gericht op de externe validiteit van dit onderzoek (Bryman, 2016, p. 42). Zo bleek in het methodehoofdstuk dat de steekproef niet representatief is wat betreft leeftijd en geslacht voor de Nederlandse en Belgische zorgpopulatie. Nei et al. (2015, p. 246) toonden in hun meta-analyse een relatief zwak verband aan tussen geslacht en verloopintentie en leeftijd en verloopintentie, waarbij vrouwen en oudere werknemers een lagere verloopintentie rapporteerden. Vanwege de aard van deze studie wordt echter niet verwacht dat het gebrek aan representativiteit een groot effect heeft op de resultaten van dit onderzoek. Zo is de randomisatie van respondenten gericht op leeftijd en geslacht geslaagd. Deze variabelen vormen dus geen alternatieve verklaringen voor de gevonden relaties. Hiernaast is in dit onderzoek niet gevraagd naar de eigen ervaren verloopintentie van de respondent maar is gevraagd naar de verloopintentie van de respondent indien hij of zij zich in de beschreven situatie

zou bevinden. Het valt daarom te betwijfelen of ook binnen de context van deze studie vrouwen en ouder personeel een significant lagere verloopintentie hebben gerapporteerd.

Een tweede beperking rondom externe validiteit is ontstaan doordat ook een aantal respondenten dat niet direct onder de doelgroep viel de enquête heeft ingevuld. Bij toepassing van filter 1 ging het hier over 49 respondenten, bij filter 2 over 42 respondenten. Zo valt bijvoorbeeld te denken aan personeel met een functie zoals opleider of een werknemer van de HR-afdeling. De bevindingen zijn daarom in mindere mate representatief voor het personeel dat in direct contact staat met de cliënt, wat oorspronkelijk de doelgroep van dit onderzoek was. Tegelijkertijd bekleden deze andere werknemers functies binnen de zorgsector waarin zij op de werkvloer in contact staan met de doelgroep. Hierdoor kunnen de bevindingen alsnog als vrij representatief worden gezien.

Ook zijn er beperkingen met betrekking tot de ecologische validiteit van dit onderzoek (Bryman, 2016, p. 42). Zoals in de alinea hierboven is beschreven bevinden er zich in de steekproef ook respondenten buiten de oorspronkelijke doelgroep. Dit heeft mogelijk gevolgen gehad voor de beoordeling van het realisme van de vignetten. In de vignetten over de leiderschapsstijlen wordt namelijk eerst omschreven hoe aan de zelforganiserende teams vorm wordt gegeven en vervolgens wordt gesproken over hoe werknemers volgens de leidinggevende met cliënten om moeten gaan. Hiernaast worden er in de vignetten gericht op de voorziening in de behoeften specifieke taken genoemd die door de werknemer worden verricht. Voor een personeelslid dat normaalgesproken niet direct onderdeel is van een zelforganiserend team of voor wie de omschreven werkzaamheden niet tot het eigen takenpakket behoren kan het lastig zijn om te beoordelen hoe realistisch het scenario is voor iemand die zich wel in deze situatie bevindt. Ook kan de respondent het gevoel hebben dat het scenario niet aansluit bij zijn of haar eigen werksituatie en daarom ervoor kiezen om in te vullen dat het vignet niet realistisch is. Opnieuw kan hier echter gesteld worden dat deze overige werknemers op de werkvloer in contact staan met de doelgroep, waardoor deze respondenten tot zekere hoogte in staat zijn om te beoordelen hoe realistisch de beschreven situatie is.

Een tweede beperking gericht op de ecologische validiteit komt voort uit het feit dat niet alle respondenten die de enquête hebben ingevuld momenteel ook in de praktijk werkzaam zijn in een organisatie waarin zelforganiserende teams worden gebruikt. Mogelijk heeft dit invloed gehad op de beoordeling van het realisme van de vignetten over de leiderschapsstijlen, omdat in deze vignetten een situatie is beschreven waarbij gebruik wordt gemaakt van zelforganiserende teams. Van Asten et al. (2020, p. 10) laten echter zien dat een kwart van de werknemers die uitstromen dit doet binnen één jaar na begonnen te zijn met werken in een zorgorganisatie. Mogelijk hebben met name werknemers met een langer dienstverband binnen de zorg dus al ervaring met zelforganisatie opgedaan bij een vorige werkgever, waardoor zij beter in staat zijn om te beoordelen hoe realistisch de beschreven situatie is. Om deze reden wordt verwacht dat de beoordeling van het realisme van de vignetten in lage mate wordt beïnvloed door het momenteel wel of niet lid zijn van een zelforganiserend team. Hierbij worden ook geen significante verschillen tussen de groepen verwacht, aangezien in hoofdstuk 4 naar voren is gekomen dat de randomisatie van het dienstverband in de zorg is gelukt.

Ook zijn er nog enkele beperkingen gericht op de meetinstrumenten die in dit onderzoek zijn gehanteerd. Twee hiervan vloeien voort uit het gebruik van vignetten. Zo is het lastig om te bepalen

in hoeverre de antwoorden die respondenten geven over hoe zij zouden handelen naar aanleiding van het scenario dat zij lezen overeenkomen met hoe zij daadwerkelijk zouden handelen indien geconfronteerd met de beschreven situatie (Bryman, 2016, p. 260). Volgens de *theory of planned behavior* kan echter op basis van de intenties van mensen en de mate waarin zij in staat zijn om te handelen naar die intenties in vrij hoge mate voorspeld worden hoe mensen in de praktijk zullen reageren op een situatie (Ajzen, 1991, p. 206). Er wordt daarom verondersteld dat de bevindingen van dit onderzoek grotendeels zullen overeenkomen met de praktijk.

Hiernaast is een beperking dat bij de uiteindelijke analyse er enkel een vergelijking plaats heeft gevonden tussen een situatie waarin wel werd voorzien in de behoeften en een situatie waarin de voorziening werd geblokkeerd. Naar aanleiding van de manipulatie *check* is er namelijk voor gekozen om de neutrale conditie en de conditie waarbij werd voorzien in de behoeften samen te voegen. Dit heeft tot gevolg gehad dat de *enhancement manipulation* niet voor verdere analyse kon worden gebruikt en er enkel een *blockage manipulation* was, waarbij de samengevoegde conditie werd vergeleken met een situatie waarin de voorziening in de behoeften werd geblokkeerd (Pirlott & MacKinnon, 2016, p. 7, 8). De situatie over de blokkade van de mediator kan echter door sommigen als onrealistisch worden gezien, omdat in dit vignet een vrij extreme situatie wordt beschreven waarbij een werknemer helemaal geen voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie of verbondenheid ervaart. Het is hierbij nog maar de vraag in hoeverre deze situatie ook in de praktijk is terug te vinden. Het vignet gericht op de afwezigheid van de voorziening is dan ook als significant minder realistisch beoordeeld in vergelijking tot de andere twee vignetten. Het zou echter kunnen zijn dat dit vignet als enigszins onrealistisch is beoordeeld omdat de respondenten die dit scenario wel realistisch zouden hebben gevonden hun baan al hebben verlaten en daarmee geen onderdeel zijn van de steekproef. Aangezien dit onderzoek tot doel heeft om juist de verloopintentie van deze groep werknemers te verminderen lijkt het scenario wel geschikt om het effect van een te lage voorziening in de behoeften in kaart te brengen.

Andere beperkingen rondom de meetinstrumenten hebben te maken met de gehanteerde meetschalen in dit onderzoek. Zo is de dimensie “monitoren van uitkomsten” niet meegenomen in deze studie. Hierdoor is instrumenteel leiderschap niet volledig in kaart gebracht zoals geformuleerd door Antonakis en House (2014, p. 750). De keuze voor het niet meenemen van deze dimensie is gemaakt omdat deze dimensie mogelijk negatief wordt geïnterpreteerd (Rowold, 2014, p. 385). Indien deze dimensie echter wel was meegenomen was het positieve effect van instrumenteel leiderschap op de behoeften en het negatieve effect op de verloopintentie wellicht zwakker geweest dan dat nu in dit onderzoek is aangetoond.

Zoals in het methodehoofdstuk naar voren kwam is eveneens gebleken dat er een sterke samenhang is tussen de items van instrumenteel en transformationeel leiderschap. Hierdoor zou instrumenteel leiderschap vanuit empirisch oogpunt mogelijk niet gezien kunnen worden als een op zichzelf staand construct (Shaffer et al., 2016, p. 99). Daarentegen is ook weergegeven dat de data een goede fit toonde indien de leiderschapsstijlen als individuele constructen werden onderzocht en er enkele items werden verwijderd. Hiernaast is in het resultatenhoofdstuk gebleken dat er significante verschillen zijn tussen de relaties van instrumenteel leiderschap en transformationeel leiderschap met verloopintentie. Om deze redenen kan instrumenteel leiderschap wel gezien worden als een op zichzelf staande leiderschapsstijl.

Verder bleek in het methodehoofdstuk dat de convergente validiteit van de transactionele leiderschapsstijl in twijfel getrokken kon worden doordat de AVE lager was dan .50 (Fornell & Larcker, 1981, p. 46). Ook bleek Cronbach's alpha aan de lage kant te zijn met een waarde van .66 (Taber, 2018, p. 1284). De gewogen omega voldeed echter wel aan de minimale waarde van .70 en aangezien de andere criteria niet ver onder de grenswaarden lagen leek deze schaal voor dit onderzoek nog te gebruiken (Fornell & Larcker, 1981, p. 46; Taber, 2018, p. 1284).

5.3. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In de vorige paragraaf is besproken dat de validiteit en betrouwbaarheid van de transactionele leiderschapschaal in twijfel getrokken kunnen worden. Het is daarom van belang dat toekomstig onderzoek bestudeert hoe deze validiteit en betrouwbaarheid verbeterd kunnen worden.

Verder is er nog meer onderzoek nodig naar instrumenteel leiderschap. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar de gevolgen van instrumenteel leiderschap, maar ook naar de oorzaken (Rowold, 2014, p. 387). Volgens Bormann en Rowold (2018, p. 161) is er namelijk slechts een beperkt aantal studies dat ingaat op instrumenteel leiderschap, terwijl deze leiderschapsstijl een waardevolle bijdrage levert aan de kennis over leiderschap. Dit onderzoek onderstreept het belang van het meenemen van deze leiderschapsstijl in onderzoek doordat is aangetoond dat instrumenteel leiderschap naast transactioneel en transformationeel leiderschap verloopintentie voorspelt. Met name in studies die zich richten op transformationeel leiderschap zal de instrumentele leiderschapsstijl ook moeten worden meegenomen, aangezien het effect van transformationeel leiderschap op uitkomsten anders mogelijk als zijnde groter wordt weergegeven dan dat het daadwerkelijke effect is (Antonakis & House, 2014, p. 762).

Hiernaast kunnen toekomstige onderzoeken de voorziening in de individuele behoeften in relatie tot andere variabelen bestuderen in plaats van deze voorziening in de behoeften als zijnde één variabele te onderzoeken zoals in deze studie is gedaan. De keuze voor het samen nemen van de voorziening in de behoeften is gebaseerd op eerdere onderzoeken die hebben aangetoond dat de behoeften in hoge mate met elkaar correleren en die met behulp van factoranalyses hebben laten zien dat de behoeften mogelijk één construct vormen (Van den Broeck et al., 2016, p. 1222). De factoranalyses van deze studie lieten echter zien dat er sprake is van een betere fit op het moment dat de behoeften individueel worden onderzocht. Deze bevindingen sluiten aan bij het standpunt van onderzoekers die ervoor pleiten om de behoeften los van elkaar mee te nemen in studies (Van den Broeck et al., 2016, p. 1220). Deze onderzoekers geven onder andere aan dat de individuele behoeften unieke variantie voorspellen in uitkomsten en dat zij soms in verschillende mate samenhangen met andere variabelen (Van den Broeck et al., 2016, p. 1220). Met betrekking tot de relatie tussen de behoeften en leiderschap zou bijvoorbeeld verwacht kunnen worden dat de transformationele leiderschapsstijl een sterkere relatie vertoont met de voorziening in de behoefte aan verbondenheid dan met de voorziening in de andere twee behoeften, aangezien deze leiderschapsstijl de nadruk legt op groepsbelangen en op het samen nastreven van de visie door werknemers (Bass, 1990, p. 21; Jensen et al., 2019, p. 8). In vervolgonderzoek zouden daarom de behoeften los van elkaar gemeten kunnen worden om de invloed van de leiderschapsstijlen op de voorziening in de individuele behoeften in kaart te brengen. Ook kan er gebruik gemaakt worden van een experimenteel *design* waarbij het effect van de voorziening in de individuele behoeften op

uitkomstvariabelen zoals verloopintentie vergeleken wordt met een controlegroep. Een studie die hierbij als voorbeeld kan functioneren is het onderzoek van Sheldon en Filak (2008, p. 270-273).

Ten slotte is het van belang dat dit onderzoek wordt herhaald om de bevindingen van deze studie te bevestigen (Jackson & Cox, 2013, p. 44). Mogelijk kan hierbij ook de dimensie “monitoren van uitkomsten” meegenomen worden. In eerste instantie kan geprobeerd worden om dit onderzoek te repliceren in de zorgsector, aangezien de vignetten situaties beschrijven gericht op de zorg. Het gebruik van vormen van zelfsturing en zelforganisatie beperkt zich echter niet tot deze sector, maar kan bijvoorbeeld ook gevonden worden in fabrieken of in banken (Parker et al., 2015, p. 125). Mogelijk kunnen de vignetten aangepast worden zodat zij ook geschikt zijn om vergelijkbaar onderzoek in andere sectoren uit te voeren.

5.4. Praktische aanbevelingen

In dit onderzoek is aangetoond dat instrumenteel leiderschap in hogere mate de verloopintentie kan doen verminderen in vergelijking tot transformationeel leiderschap en dat transactioneel leiderschap leidt tot een hogere verloopintentie. Desondanks vloeit hier niet de aanbeveling uit voort dat leidinggevendenden zullen moeten proberen om zich enkel als instrumenteel leidinggevende op te stellen. Leidinggevendenden zullen namelijk alle leiderschapsstijlen moeten tonen, echter zullen sommige van deze stijlen vaker moeten worden toegepast dan anderen voor een optimaal resultaat (Bass & Riggio, 2010, p. 79). Naar aanleiding van de bevindingen van dit onderzoek kan dan ook gesteld worden dat leidinggevendenden met name instrumenteel leiderschap zullen moeten tonen om de verloopintentie te verminderen, hiernaast ook in vrij hoge mate de transformationele leiderschapsstijl en ten slotte in mindere mate de transactionele leiderschapsstijl. Hieronder volgen aanbevelingen over hoe de verschillende leiderschapsstijlen in de praktijk gebracht kunnen worden.

Bij instrumenteel leiderschap gebruikt de leidinggevende zijn of haar expertise om zo werknemers te helpen om hun doelen te behalen (Antonakis & House, 2004, p. 2; Antonakis & House, 2014, p. 750). De toepassing van deze leiderschapsstijl kent verschillende aspecten. In de eerste plaats is een instrumentele leidinggevende zich bewust van wat er gaande is binnen en buiten de organisatie en is in staat om hierop in te spelen (Antonakis & House, 2014, p. 750). Om dit aspect in de praktijk te kunnen brengen zal de leidinggevende dus een relatief groot netwerk binnen en buiten de organisatie moeten hebben of creëren. Hierdoor kan deze leidinggevende de schakel vormen tussen het zorgpersoneel en overige betrokkenen (De Lange et al., 2011, p. 102). Hij of zij wordt namelijk via dit netwerk enerzijds door anderen van informatie voorzien en kan anderzijds anderen om hulp vragen als hij of zij zelf niet weet hoe om te gaan met vraagstukken binnen een zelforganiserend team. In de tweede plaats zorgt de instrumentele leidinggevende ervoor dat hij of zij op de hoogte is van de missie en de visie van de organisatie, bepaalt op basis daarvan welke strategie wordt gehanteerd en stelt haalbare doelen voor het team (Antonakis & House, 2014, p. 750). Hierbij is het van belang dat de leidinggevende zijn of haar verwachtingen helder communiceert naar de ondergeschikten en tegelijkertijd open staat voor eventuele suggesties om de tevredenheid over het gevoerde beleid te verhogen (Antonakis & House, 2014, p. 750; Vilans, 2011, p. 27). Het laatste kenmerk van instrumenteel leiderschap zoals onderzocht in deze studie is het faciliteren van werk van ondergeschikten zodat zij hun doelen kunnen behalen (Antonakis & House, 2014, p. 750). Aangezien veel leidinggevendenden binnen de zorgsector een zorg gerelateerde opleiding hebben gevolgd en werkervaring hebben opgedaan binnen deze sector kunnen zij praktisch advies geven aan

ondergeschikten (Antonakis & House, 2014, p. 750; Heijkants et al., 2018, p. 10; Visser, 2019, p. 1). Ook kunnen zij, wanneer zij dezelfde taken als onderschikten uitvoeren op de werkvloer, hulp aan deze werknemers bieden en taken toelichten door voor hen als voorbeeld te functioneren (Antonakis & House, 2014, p. 750; De Lange et al., 2011, p. 111).

De transformationele leidinggevende heeft hiernaast tot doel om de werknemers te veranderen zodat zij verder kijken dan hun eigen belang en zich gaan focussen op de doelen van de organisatie (Jensen et al., 2019, p. 7, 8). Deze leidinggevende bereikt dit doel door een visie te ontwikkelen, deze te delen met werknemers en ervoor te zorgen dat deze visie ook op de lange termijn behouden blijft (Jensen et al., 2019, p. 8). Voordat de transformationele leidinggevende een visie kan ontwikkelen, zal hij of zij echter eerst moeten reflecteren op waar het team en de organisatie als geheel zich nu bevinden en waar zij in de toekomst het beste naartoe kunnen gaan (Vilans, 2011, p. 23). Op basis van deze informatie kan de leidinggevende de visie formuleren (Jensen et al., 2019, p. 8). Vervolgens is het van belang dat de leidinggevende deze visie deelt met werknemers en dat de werknemers deze visie van hem of haar overnemen (Jensen et al., 2019, p. 8). De leidinggevende zal zich bij deze stap moeten realiseren dat hij of zij functioneert als rolmodel: hij of zij zal de visie moeten uitdragen en moeten laten zien gedreven te zijn door deze visie (De Lange et al., 2011, p. 27). De visie zal sneller overgenomen en verder gedeeld worden indien deze begrijpelijk is voor de werknemers en wanneer de werknemers worden voorzien van de middelen die zij nodig hebben om de visie in de praktijk te brengen (Vilans, 2011, p. 22). Hierna zal de leidinggevende zich moeten inspannen om de visie ook op de lange termijn te behouden (Jensen et al., 2019, p. 8). Voor de verwezenlijking van deze laatste stap is het ten eerste belangrijk dat de leidinggevende zelf het goede voorbeeld geeft door consequent de visie uit te dragen (De Lange et al., 2011, p. 102). Daarnaast zal het voor het personeel eenvoudiger zijn om zichzelf en anderen aan de visie te blijven herinneren indien deze ook te beschrijven is door middel van een kort en krachtig motto (Vilans, 2011, p. 34).

Tot slot zullen leidinggevendens soms ook transactioneel leiderschap moeten toepassen (Pittens et al., 2017, p. 7). Vanwege de negatieve gevolgen van deze leiderschapsstijl is het echter belangrijk dat deze stijl in mindere mate wordt toegepast dan instrumenteel en transformationeel leiderschap. Zo zou een leidinggevende die verneemt dat er klachten zijn van cliënten over een personeelslid actief kunnen gaan zoeken naar afwijkingen van regels door deze werknemer en het gedrag van deze werknemer vervolgens kunnen corrigeren (Bass, 1990, p. 22).

Verder is in de methode naar voren gekomen dat er geen significante verschillen waren tussen het vignet waarbij werd voorzien in de behoeften en het neutrale vignet over de behoeften met betrekking tot de mate waarin respondenten vonden dat er in deze situaties in de behoeften werd voorzien. Deze bevinding geeft weer dat werknemers in hun normale werksituatie een hoge mate van voorziening in de behoeften ervaren. Het is daarom met name belangrijk dat leidinggevendens zich inspannen om te voorkomen dat werknemers een afname van deze voorziening ervaren in plaats van dat het noodzakelijk is om de voorziening in de behoeften te laten toenemen. Zoals eerder gezegd moeten leidinggevendens dus voorzichtig zijn met het toepassen van transactioneel leiderschap. Indien zij ervaren dat er een sterkere mate van transactioneel leiderschap nodig is op de werkvloer dan zal dit in voldoende mate gecompenseerd moeten worden door ook instrumenteel en transformationeel leiderschap te tonen.

5.5. Slotoverweging

Dit onderzoek had tot doel om de invloed van leiderschapsstijlen op verloopintentie in kaart te brengen. Verder werd beoogd om het onderliggende mechanisme van dit verband inzichtelijk te maken door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid mee te nemen. De *social exchange* theorie en de *self-determination* theorie zijn gebruikt om de onderlinge relaties tussen de variabelen toe te lichten. Om de veronderstelde verbanden te kunnen testen is een experimenteel onderzoek uitgevoerd. Voor de dataverzameling is een enquête uitgezet onder zorgpersoneel in Nederland en België. Uit de analyses is gebleken dat transactioneel leiderschap zorgt voor een hogere verloopintentie en dat transformationeel en instrumenteel leiderschap leiden tot een lagere verloopintentie. Verder heeft dit onderzoek aangetoond dat de verbanden tussen de leiderschapsstijlen en verloopintentie worden gemedieerd door de voorziening in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid. Om dus een stevige dam tegen de uitstroom op te kunnen werpen zullen de instrumentele en transformationele leiderschapsstijlen de boventoon moeten voeren.

6. Literatuurlijst

- Adie, J. W., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2008). Autonomy support, basic need satisfaction and the optimal functioning of adult male and female sport participants: A test of basic needs theory. *Motivation and Emotion*, 32(3), 189-199.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Akse, S. (2015). *Op weg naar zelforganiserende teams bij BrabantZorg: Een kwalitatief onderzoek over gedeeld leiderschap tussen teammanagers en medewerkers en de person-supervisorfit in zelforganiserende teams* (Scriptie). Utrecht University Repository.
<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/358793/Scriptie%20definitief%20Sophie%20Aks-e-zelforganiserende%20teams%20BrabantZorg%20versie%20USBO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 5-21.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J. & Day, D. V. (Eds.). (2012) *The Nature of Leadership*. SAGE Publications.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2004). On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations. *UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha*.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- AZW. (2020, juni). *Kerncijfers 2019: Zorg en welzijn (inclusief Kinderopvang)*.
<https://www.azwinfo.nl/wp-content/uploads/2020/06/azw-zorg-welzijn-incl-kinderopvang.pdf>
- AZW, CBS, & RegioPlus. (2020). *Arbeidsmarktinformatie*. RegioPlus.
<https://regioplus.nl/arbeidsmarktinformatie/>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bashir, M. A., Haider, S., & Akhtar, M. H. (2019). Mediating Effect of Employee Self-Determination on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 39(4), 1795-1810.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organisational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of Leadership. Hickman, G.R. (Eds.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (pp. 76-86). SAGE Publications.
- Bax, H., & Van Limpt, W. (2010). *Wat je wordt, bepaal je zelf: De kracht van zelfsturend leren in een zelfsturende organisatie*. Stichting Estinea.
- Bester, F. (2012). *A model of work identity in multicultural work settings* (Dissertatie). Google Scholar. <https://ujcontent.uj.ac.za/vital/access/services/Download/uj:10440/CONTENT1>
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 511-531.
- Bleus, D. (2021, 30 maart). *14.000 extra personeelsleden in Vlaamse zorg*. De Tijd. <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/vlaanderen/14-000-extra-personeelsleden-in-vlaamse-zorg/10294588.html>
- Blom-Hansen, J., Morton, R., & Serritzlew, S. (2015). Experiments in public management research. *International Public Management Journal*, 18(2), 151-170.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Construct proliferation in leadership style research: Reviewing pro and contra arguments. *Organizational Psychology Review*, 8(2-3), 149-173.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.
- Boudrias, V., Trépanier, S. G., Foucreault, A., Peterson, C., & Fernet, C. (2020). Investigating the role of psychological need satisfaction as a moderator in the relationship between job demands and turnover intention among nurses. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 213-231.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2879-2893.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- 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.

Carlson, K. D., & Herdman, A. O. (2012). Understanding the impact of convergent validity on research results. *Organizational Research Methods*, 15(1), 17-32.

Casida, J., & Parker, J. (2011). Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 478-486.

CBS. (z.d.). *Arbeidsmarkt zorg en welzijn*. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/arbeidsmarkt-zorg-en-welzijn#:~:text=In%20Nederland%20werkten%20in%202018,de%20kinderopvang%20of%20de%20jeugdhelpverlening>

CBS. (2019a, 30 september). *Meerderheid werknemers zorg meldt toename werkdruk*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/40/meerderheid-werknemers-zorg-meldt-toename-werkdruk>

CBS. (2019b, 16 december). *Personeelskosten drukken resultaat zorginstellingen*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/personeelskosten-drukken-resultaat-zorginstellingen>

Chammas, C. B., & Da Costa Hernandez, J. M. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation & Management Review*, 16(2), 143-160.

Ciulla, J. B (2005). Integrating Leadership with Ethics: Is Good Leadership Contrary to Human Nature? In Doh, J. P. & Stumpf, S. A. (Eds.), *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business* (pp. 159-179). Edward Elgar.

Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Harcourt.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351.

Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19-60.

Dai, Y. D., Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778.

Day, D. V. (2014). The Future of Leadership: Challenges and Prospects. Day, D. V. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 859-868). Oxford Library of Psychology.

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.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology*, 49(3), 182-185.

- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- 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.
- De Lange, J., Willemse, B., Smit, D., & Pot, A. M. (2011). *Monitor Woonvormen Dementie: Tien factoren voor een succesvolle woonvoorziening voor mensen met dementie*. Trimbo-instituut. <https://www.trimbos.nl/?act=winkeldl.download&prod=775>
- De Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121-137.
- Dillon, W. R., Kumar, A., & Mulani, N. (1987). Offending estimates in covariance structure analysis: Comments on the causes of and solutions to Heywood cases. *Psychological bulletin*, 101(1), 126-135.
- Dimaculangan, E. D., & Aguilin, H. M. (2012). The effects of transformational leadership on salesperson's turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 197-210.
- Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72-85.
- Elings, M. (2017, 18 juli). *Zelfsturende zorgteams alleen succesvol als hele organisatie verandert*. NOS. <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2183824-zelfsturende-zorgteams-alleen-succesvol-als-hele-organisatie-verandert.html>
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and emotion*, 27(3), 199-223.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Coillot, H., Cougot, B., Moret, L., Dupont, S., ... & Colombat, P. (2018). The effects of work factors on nurses' job satisfaction, quality of care and turnover intentions in oncology. *Journal of advanced nursing*, 74(5), 1208-1219.
- Gillet, N., Le Gouge, A., Pierre, R., Bongro, J., Méplaux, V., Brunault, P., ... & Cheyroux, P. (2019). Managerial style and well-being among psychiatric nurses: A prospective study. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 26, 265-273.

- Gillet, N., Morin, A. J., Choisy, F., & Fouquereau, E. (2019). A person-centered representation of basic need satisfaction balance at work. *Journal of Personnel Psychology, 18*(3), 113-128.
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management, 2*(7), 44-51.
- Hansen, S. D. (2011). Ethical leadership: A multifoci social exchange perspective. *The Journal of Business Inquiry, 10*(1), 41-55.
- Hauser, D. J., Ellsworth, P. C., & Gonzalez, R. (2018). Are manipulation checks necessary? *Frontiers in psychology, 9*, 1-10.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International journal of nursing studies, 43*(2), 237-263.
- Heijkants, C., Prins, M., & Willemse, B. (2018). *Leiderschap, zelfsturing en teamsamenwerking in de verpleeghuiszorg voor mensen met dementie: Monitor Woonvormen Dementie*. Trimbos-Instituut. <https://www.trimbos.nl/docs/46596df1-f9c9-4d5d-a742-0a3b56110a4e.pdf>
- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment, 21*(3), 182-190.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly, 24*(5), 763-776.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International, 16*(5), 507-523.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529.
- IGJ. (2020, december). *Stroomversnelling voor krappe arbeidsmarkt in verpleeghuiszorg – uitgebreide rapportage*. <https://www.igj.nl/publicaties/rapporten/2020/12/10/stroomversnelling-voor-krappe-arbeidsmarkt-in-verpleeghuiszorg-%E2%80%93-uitgebreide-rapportage>
- Jackson, M., & Cox, D. R. (2013). The principles of experimental design and their application in sociology. *Annual Review of Sociology, 39*, 27-49.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society, 51*(1), 3-33.

- 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.
- Kanste, O., Kääriäinen, M., & Kyngäs, H. (2009). Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. *Scandinavian journal of caring sciences*, 23(4), 775-782.
- Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngäs, H. (2007). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(2), 201-212.
- Kieskamp, W. (2020, 10 januari). De actieplannen voor meer personeel in de zorg voldoen niet. *Trouw*. <https://www.trouw.nl/nieuws/de-actieplannen-voor-meer-personeel-in-de-zorg-voldoen-niet~bdb62d1e/>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 543-555.
- Kreitzer, M. J., Monsen, K. A., Nandram, S., & De Blok, J. (2015). Buurtzorg Nederland: a global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global advances in health and medicine*, 4(1), 40-44.
- Kumar, R. D. (2013). Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 14(1), 39-41.
- Lang, J., & Poley, J. (2018, september). *Waarom zeggen medewerkers in zorg en welzijn hun baan op? Resultaten van een onderzoek*. Pensioenfonds Zorg en Welzijn. <https://www.pfzw.nl/content/dam/pfzw/web/sociale-partners/00-09-2018-waarom-vertrekken-medewerkers-uit-de-zorg.pdf>
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology*, 107(2), 321-352.
- Li, Y. I. N., & Jones, C. B. (2013). A literature review of nursing turnover costs. *Journal of nursing management*, 21(3), 405-418.
- Lian, H. (2011). *Abusive supervision and organizational deviance: A mediated moderation model* (Dissertatie). Google Scholar. https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/6050/Lian_Huiwen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lin, J. H. (2016). Need for relatedness: A self-determination approach to examining attachment styles, Facebook use, and psychological well-being. *Asian Journal of Communication*, 26(2), 153-173.
- Lv, Q., Xu, S., & Ji, H. (2012). Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of Chinese hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 87-105.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33.

- Manuel, Q. (2010, 28 juli). *Verzorgende IG vs verpleegkundige*. Nursing. <https://www.nursing.nl/blog/verzorgende-ig-vs-verpleegkundige-nurs006205w/>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117-130.
- Michel, J. W., Lyons, B. D., & Cho, J. (2011). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 493-507.
- Ministerie van VWS. (2018a, maart). *Werken in de Zorg: Actieprogramma*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/jaarplannen/2018/03/14/actieprogramma-werken-in-de-zorg/Actieprogramma-Werken-in-de-Zorg.pdf>
- Ministerie van VWS. (2018b, 14 maart). *Kabinet zet alles op alles om personeelstekort in de zorg terug te dringen*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/03/14/kabinet-zet-alles-op-alles-om-personeelstekort-in-de-zorg-terug-te-dringen>
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141.
- Mutz, D. C., Pemantle, R., & Pham, P. (2019). The perils of balance testing in experimental design: Messy analyses of clean data. *The American Statistician*, 73(1), 32-42.
- Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health care management review*, 40(3), 237-253.
- NOS. (2018, 25 oktober). *Aantal zzp'ers in de zorg neemt sterk toe*. <https://nos.nl/artikel/2256297-aantal-zzp-ers-in-de-zorg-neemt-sterk-toe.html>
- NOS. (2021, 10 januari). *Duizenden mensen willen helpen in de zorg, maar worden geweigerd*. <https://nos.nl/artikel/2363811-duizenden-mensen-willen-helpen-in-de-zorg-maar-worden-geweigerd.html>
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of experimental social psychology*, 45(4), 867-872.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of management review*, 22(1), 80-109.
- Pirlott, A. G., & MacKinnon, D. P. (2016). Design approaches to experimental mediation. *Journal of experimental social psychology*, 66, 29-38.

Pittens, C., Zonneveld, N., Van Oord-Jansen, W., & Minkman, M. (2017, april). *Leiderschapsstijlen in de langdurige zorg: Hoe gaan we de uitdagingen te lijf? Waardigheid en trots*.
<https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2017/04/leiderschapsstijlen.pdf>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.

Prentice, M., Halusic, M., & Sheldon, K. M. (2014). Integrating theories of psychological needs-as-requirements and psychological needs-as-motives: A two process model. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(2), 73-85.

Renkema, M., Bondarouk, T., & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17(2), 81-84.

Rijnconsult. (2018, maart). *Europees onderzoek: Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig*.
https://www.rijnconsult.nl/sites/default/files/NL%20samenvatting%20autonome%20teams%20definitief%201803_0.pdf

RIVM. (2017, 7 december). *RIVM verkent toekomstige ontwikkelingen in zorgvraag, bredere determinanten van gezondheid en technologie*. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. <https://www.rivm.nl/nieuws/rivm-verkent-toekomstige-ontwikkelingen-in-zorgvraag-bredere-determinanten-van-gezondheid-en#:~:text=RIVM%20verkent%20toekomstige%20ontwikkelingen%20in%20zorgvraag%2C%20breder%20determinanten%20van%20gezondheid%20en%20technologie,-Publicatiedatum%2007%2D12&text=Door%20de%20vergrijzing%20en%20stijgende,druk%20op%20het%20hele%20zorgsysteem.>

Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. *German Journal of Human Resource Management*, 28(3), 367-390.

Rowold, J., Diebig, M., & Heinitz, K. (2017). The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 219-237.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological inquiry*, 11(4), 319-338.

Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99.

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 383-393.

- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: a systematic review. *Healthcare*, 5, 1-17.
- Shaffer, J. A., DeGeest, D., & Li, A. (2016). Tackling the problem of construct proliferation: A guide to assessing the discriminant validity of conceptually related constructs. *Organizational Research Methods*, 19(1), 80-110.
- Sheldon, K. M., & Filak, V. (2008). Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter. *British Journal of Social Psychology*, 47(2), 267-283.
- Sosik, J. J. (2006). Full range leadership: model, research, extensions and training. In Burke, R. J., & Cooper, C. (Eds.). *Inspiring leaders* (pp. 33-66). Routledge.
- Statbel. (2020a, 26 maart). *Meer dan 700.000 werkenden actief in de zorg*. Statbel. <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/meer-dan-700000-werkenden-actief-de-zorg#ftn1>
- Statbel. (2020b, juli 23). *Verzorgend personeel*. Statbel. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/datalab/verzorgend-personeel#news>
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Vanacker, B. (2015, 17 augustus). *Zelfsturende teams in de zorg*. VCK. <https://www.vck.be/nieuws/zelfsturende-teams-de-zorg>
- Van Ark, T. (2020, 9 november). *Nieuwe prognose verwachte personeelstekort en deelrapportages van de Commissie Werken in de Zorg*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2020/11/09/kamer-brief-over-nieuwe-prognose-verwachte-personeelstekort-en-deelrapportages-van-de-commissie-werken-in-de-zorg/kamerbrief-over-nieuwe-prognose-verwachte-personeelstekort-en-deelrapportages-van-de-commissie-werken-in-de-zorg.pdf>
- Van Asten, B., Rosenbrand, M., Doornbos, K., Stubbe, J., Spielman, L., Follender Grossfeld, M., & Van der Meulen Bosma, A. (2020, december). *Landelijk doorlopend uitstroomonderzoek*. RegioPlus. <https://regioplus.nl/wp-content/uploads/2020/12/Doorlopend-uitstroomonderzoek-2020.pdf>

- Van den Beukel, L., & Van der Aalst, M. (2020, maart). *Zorg: Factsheet arbeidsmarkt*. UWV. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-arbeidsmarkt-zorg-maart2020.pdf>
- Van den Brink, C., Van den Ende, C., Eeuwijk, J., Deuning, C., Giesbers, H., Van Gestel, I., Van Gils, P., Rotteveel, A., Suijkerbuijk, A., Van Vooren, N., De Wit, A., & Van Giessen, A. (2020, september). *Kortcyclische rapportage indirecte effecten COVID-19 op zorg en gezondheid*. RIVM. <https://www.rivm.nl/sites/default/files/2020-09/Kortcyclische%20rapportage%20indirecte%20effecten%20COVID-19%20op%20zorg%20en%20gezondheid%20%2814%20september%202020%29.pdf>
- 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.
- 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.
- Van Soelen, C., & De Clerck, D. (2020, 4 januari). *Personeelstekort ziekenhuis leidt tot gevaarlijke situaties*. RTL Nieuws. <https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/4961181/zorg-verpleegkundigen-personeelstekort-ongekwalificeerd>
- Van Wijk, M. (2020, 29 september). *Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn*. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/arbeidsmarktprofiel-van-zorg-en-welzijn?onepage=true#:~:text=Meeste%2055%2Dplussers%20in%20verpleging,wat%20dit%20ong%2015%20procent>
- Verlage, H., Rowold, J., & Schilling, J. (2012). Through Different Perspectives on Leadership: Comparing the Full Range Leadership Theory to Implicit Leadership Theories. *Journal of Organizational Learning & Leadership*, 10(2), 68-95.
- Viazorg. (z.d.). *Onze organisatie*. <https://viazorg.nl/over-viazorg/onze-organisatie>
- Vilans. (2011, november). *Sturen op ruimte voor dialoog: Inspirerende visies op modern leidinggeven in de zorg*. https://www.vilans.nl/docs/producten/Sturen_op_ruimte_voor_dialoog.pdf
- Visser, M. (2019, 8 januari). *Thuiszorgorganisatie Cordaan stopt met zelfsturing, wie volgt?* Trouw. <https://www.trouw.nl/nieuws/thuiszorgorganisatie-cordaan-stopt-met-zelfsturing-wie-volgt~baf571e/>
- Vzw Stijn. (2021). *Missie en visie*. Stijn. https://www.stijn.be/index.php?LOC=STI&PAG=org_missie_visie
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297-333.
- Widhiarso, W., & Ravand, H. (2014). Estimating reliability coefficient for multidimensional measures: A pedagogical illustration. *Review of psychology*, 21(2), 111-121.

Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations, Global Edition*. Pearson Education Limited.

Zeinabadi, H. R. (2013). Social exchange outcomes of transformational leadership. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 730-743.

Zowelwerk. (2019). *Stand van zaken arbeidsmarkt zorg en welzijn in Flevoland*. Zowelwerk.

https://etil.blob.core.windows.net/media/artikel-werkgelegenheid_2019.pdf

7. Bijlage 1: Enquête over leiderschap en verloop

Hartelijk bedankt voor uw deelname aan deze enquête. Ik ben Elly van der Vlis en in het kader van mijn master Strategisch Human Resource Management doe ik samen met dr. Wouter Vandenabeele onderzoek naar de invloed van leiderschap op de werksituatie van zorgpersoneel. Ook wordt gekeken naar de rol van verschillende werkkenmerken bij deze situatie. Het invullen van de enquête is vrijwillig en anoniem en zal ongeveer 10 minuten duren. De ingevulde gegevens zullen alleen voor wetenschappelijke doeleinden worden gebruikt. Hierbij zullen de richtlijnen vanuit de AVG-wetgeving worden gevolgd.

U krijgt in deze enquête eerst enkele vragen over uw demografische kenmerken. Hierna krijgt u een situatieomschrijving voorgelegd. Naar aanleiding van deze tekst worden enkele vragen aan u gesteld. Er wordt hierbij aan u gevraagd in hoeverre u iets zou ervaren als u zich in de beschreven situatie zou bevinden. Vervolgens krijgt u opnieuw een situatieomschrijving te zien en worden er enkele vragen over deze situatie gesteld.

Op basis van uw antwoorden kunnen aanbevelingen geformuleerd worden voor zorgorganisaties gericht op de aansturing door de leidinggevende. Uiteindelijk kunnen deze aanbevelingen ook bijdragen aan een positieve werksituatie in de zorg.

Op de volgende pagina vindt u verdere informatie over de bescherming van uw privacy. Ook wordt aan u gevraagd of u deel wilt nemen aan dit onderzoek.

Elly van der Vlis



Wouter Vandenabeele



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 expliciete persoonsgegevens plaats. Informatie zal niet naar u te traceren zijn. Als het onderzoek is afgerond wordt alle data uit Qualtrics 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 e.vandervlis@students.uu.nl

Deelname

Als u na het lezen van de bovenstaande informatie deel wilt nemen aan dit onderzoek kunt u klikken op "Ik wil deelnemen aan dit onderzoek". U zult hierna de vragen kunnen beantwoorden. Mocht u niet deel willen nemen dan kunt u het scherm sluiten.

Ik wil deelnemen aan dit onderzoek

De onderstaande vragen gaan over uw demografische kenmerken. Er zijn hierbij geen goede of foute antwoorden. Uw gegevens zijn vertrouwelijk en worden niet gedeeld. Met uw antwoorden zullen enkel groepen worden geïdentificeerd. De informatie zal niet op individuele basis worden gebruikt.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders/Wil ik niet zeggen

Wat is uw leeftijd? (in cijfers)

Hoeveel jaar werkt u in uw huidige organisatie? (in cijfers)

Hoeveel jaar werkt u in de zorg? (in cijfers)

In verband met Covid-19 zijn sommige leidinggevenden op afstand gaan werken. Is uw direct leidinggevende de afgelopen 6 maanden voornamelijk fysiek op de werkvloer aanwezig geweest?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

De volgende vraag gaat over de mate waarin gebruik wordt gemaakt van zelfsturing binnen uw organisatie. Kies het antwoord dat het meest overeenkomt met uw huidige werksituatie.

- Ik werk in een volledig zelfsturend team: de teamleden zijn niet alleen gezamenlijk verantwoordelijk voor de zorgverlening, maar hebben ook controle over financiën en de werving en selectie van nieuwe leden.
- Ik werk in een zelforganiserend team: de teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de zorgverlening, maar krijgen voor sommige taken hulp van een leidinggevende, zoals op financieel gebied en bij de werving en selectie van nieuwe teamleden.
- Ik werk niet in een organisatie waar een vorm van zelfsturing wordt gebruikt.

Wat is uw functie?

- Zorghulp
- Helpende
- Verzorgende
- Verzorgende IG
- Verpleegkundige niveau 4
- Verpleegkundige niveau 5
- Wijkverpleegkundige
- Eerste Verantwoordelijke Verzorgende
- Zorg assistent
- Anders, namelijk _____

Vignet instrumenteel leiderschap

Hieronder wordt een situatie beschreven. U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld u zich de volgende situatie in:

U werkt voor een zorgorganisatie genaamd “IederZorg” waar gebruik wordt gemaakt van zelforganiserende teams. U bent daarom met de andere teamleden verantwoordelijk voor het leveren van zorg aan een groep cliënten en houdt als team de kwaliteit van de zorgverlening in de gaten. Wel krijgt u hulp van een leidinggevende op onder andere financieel gebied, bij kwesties rondom het ziekteverzuim, bij de werving en selectie van nieuwe teamleden en bij de afstemming tussen het team en de organisatie.

Op maandagochtend heeft u met uw leidinggevende en andere teamleden een vergadering over de gang van zaken. Uw leidinggevende zegt hierbij het volgende:

“Goedemorgen allemaal. We gaan weer een drukke periode tegemoet. Ik heb gezien dat we binnenkort enkele nieuwe cliënten erbij krijgen. Ik begrijp dat hierdoor de werklast voor jullie verder toeneemt. Ik zal daarom op zoek gaan naar iemand die het team kan versterken. Ook de komende weken wil ik jullie aanmoedigen om onze missie in de praktijk te brengen, wat betekent dat zowel aan de huidige als aan de nieuwe cliënten voldoende tijd en aandacht wordt besteed. Hiervoor is het van belang dat we een eerlijke taakverdeling maken met betrekking tot wie de zorg voor welke nieuwe cliënt op zich neemt totdat ik een nieuw teamlid heb gevonden. Ik wil jullie zo goed als mogelijk is ondersteunen bij het uitvoeren van jullie werk. Ik heb dit werk vroeger zelf ook gedaan, dus als er taken zijn waarmee ik kan helpen dan hoor ik het graag.”

Vignet transformationeel leiderschap

Hieronder wordt een situatie beschreven. U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld u zich de volgende situatie in:

U werkt voor een zorgorganisatie genaamd “IederZorg” waar gebruik wordt gemaakt van zelforganiserende teams. U bent daarom met de andere teamleden verantwoordelijk voor het leveren van zorg aan een groep cliënten en houdt als team de kwaliteit van de zorgverlening in de gaten. Wel krijgt u hulp van een leidinggevende op onder andere financieel gebied, bij kwesties rondom het ziekteverzuim en bij de werving en selectie van nieuwe teamleden.

Op maandagochtend heeft u met uw leidinggevende en andere teamleden een vergadering over de gang van zaken. Uw leidinggevende zegt hierbij het volgende:

“Goedemorgen allemaal. We gaan weer een drukke periode tegemoet. Dit betekent dat er hard gewerkt zal moeten worden, maar ik heb er vertrouwen in dat jullie als team in staat zijn om ook de komende tijd optimale zorg voor ieder te bieden en daarmee onze visie te realiseren. Om de visie eveneens op de langere termijn in de praktijk te kunnen blijven brengen is het belangrijk dat er goed

wordt samengewerkt binnen het team. We moeten elkaar dus zoveel mogelijk helpen en onderling informatie uitwisselen, zodat we samen de beste zorg kunnen verlenen aan de cliënten.”

Vignet transactioneel leiderschap

Hieronder wordt een situatie beschreven. U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

Beeld u zich de volgende situatie in:

U werkt voor een zorgorganisatie genaamd “IederZorg” waar gebruik wordt gemaakt van zelforganiserende teams. U bent daarom met de andere teamleden verantwoordelijk voor het leveren van zorg aan een groep cliënten en houdt als team de kwaliteit van de zorgverlening in de gaten. Wel krijgt u hulp van een leidinggevende op onder andere financieel gebied, bij kwesties rondom het ziekteverzuim en bij de werving en selectie van nieuwe teamleden. Ook krijgt u steun bij de kwaliteitscontrole.

Op maandagochtend heeft u met uw leidinggevende en andere teamleden een vergadering over de gang van zaken. Uw leidinggevende zegt hierbij het volgende:

“Goedemorgen allemaal. We gaan weer een drukke periode tegemoet. Dit betekent dat het extra belangrijk is dat er efficiënt gewerkt wordt. Zoals jullie weten is er slechts beperkte tijd voor elke cliënt beschikbaar. Ik ga ervan uit dat jullie binnen deze tijd blijven en ervoor zorgen dat de cliënten geen reden hebben om te klagen. Het is mij opgevallen dat sommigen van jullie in de afgelopen weken steken hebben laten vallen bij het uitvoeren van jullie taken. Ik verwacht dat deze fouten in de toekomst zoveel mogelijk wordt beperkt.”

De volgende vragen gaan over de situatie die u zojuist heeft gelezen. De eerste twee vragen hebben betrekking op de feitelijke informatie.

Op welke dag vindt de vergadering plaats?

- Maandag
- Dinsdag
- Woensdag
- Donderdag
- Vrijdag

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling: Deze situatiebeschrijving is realistisch.

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

De volgende vragen hebben betrekking op het gedrag van de leidinggevende in de eerder beschreven situatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen. Deze leidinggevende...

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Concretiseert een heldere visie voor de toekomst van de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begrijpt de beperkingen van onze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houdt alle fouten bij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voelt aan wat veranderd moet worden in onze organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tracht werknemers gezamenlijke doelen voor de organisatie te laten accepteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verzekert dat zijn/haar kijk begrepen wordt op de werkvloer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focust de aandacht op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van standaarden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ondersteunt mij in het vertalen van de missie naar specifieke doelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentreert zijn/haar volledige aandacht op het omgaan met fouten, klachten en mislukkingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verwijdert obstakels zodat ik mijn doelen kan behalen.

Streeft ernaar om voor werknemers te verhelderen hoe zij kunnen bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen.

Verzekert dat ik voldoende bronnen heb om mijn doelen te bereiken.

Richt mijn aandacht op het mislukken van het behalen van standaarden.

Streeft ernaar om de werknemers van de organisatie te laten samenwerken in de richting van de visie.

De onderstaande vragen gaan over uw ervaring van verschillende werkkenmerken als u zich zou bevinden in de beschreven situatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen als u onder deze leidinggevende zou werken.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb het gevoel dat ik in deze situatie in hoge mate invloed kan uitoefenen op beslissingen over hoe mijn werk gedaan wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik mag de mensen met wie ik in deze situatie werk erg graag.	<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 werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie heb ik de meeste dagen een gevoel van bekwaamheid door het werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me in deze situatie verbonden met de mensen met wie ik werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik voel me in deze
situatie vrij om mijn
werk te doen op de
manier waarvan ik denk
dat het het beste
gedaan kan worden.

In deze situatie ben ik
goed in de dingen die ik
op mijn werk doe.

In deze situatie voel ik
mij op het werk
onderdeel van een
groep.

De volgende vragen gaan over uw verloopintentie als u zich zou bevinden in de beschreven situatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen als u onder deze leidinggevende zou werken.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ga in deze situatie waarschijnlijk binnen een jaar voor een andere organisatie werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben van plan om in deze situatie op zoek te gaan naar een andere baan in een andere organisatie binnen de komende twaalf maanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in deze situatie actief op zoek naar een baan in een andere organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk er in deze situatie vaak aan om met mijn huidige baan te stoppen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vignet aanwezigheid voorziening behoeften

Hieronder wordt een tweede situatie beschreven. U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

In dezelfde organisatie speelt zich vervolgens de onderstaande situatie af.

Na de vergadering te hebben bijgewoond begint u aan uw werkzaamheden. U stapt de kamer van uw cliënte Susan (in België: Stefanie) binnen en begroet haar. U heeft verschillende taken op de planning staan, zoals het helpen van uw cliënte met wassen en aankleden. U kunt zelf bepalen in welke volgorde u de taken doet en bent vrij om te bepalen hoe u de taken uitvoert. U denkt dat u goed bent in uw werk en dat u daarom in staat bent om binnen de gegeven tijd uw taken af te krijgen. U voelt zich ook tijdens dit individuele werk onderdeel van het team waarin u werkt. U weet dat u bij uw collega's en leidinggevende terecht kunt als u bij het uitvoeren van het werk ergens tegenaan loopt. Tijdens het verrichten van uw werk voert u een gesprek met Susan over wat zij deze dag van plan is om te gaan doen. Als u klaar bent wordt u bedankt en vertrekt u.

Vignet afwezigheid voorziening behoeften

Hieronder wordt een tweede situatie beschreven. U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

In dezelfde organisatie speelt zich vervolgens de onderstaande situatie af.

Na de vergadering te hebben bijgewoond begint u aan uw werkzaamheden. U stapt de kamer van uw cliënte Susan (in België: Stefanie) binnen en begroet haar. U heeft verschillende taken op de planning staan, zoals het helpen van uw cliënte met wassen en aankleden. U kunt niet zelf bepalen in welke volgorde u de taken doet en bent niet vrij om te bepalen hoe u de taken uitvoert. U denkt niet dat u goed bent in uw werk en dat u daarom niet in staat bent om binnen de gegeven tijd uw taken af te krijgen. U voelt zich tijdens dit individuele werk geen onderdeel van het team waarin u werkt. U weet dat u uw collega's en leidinggevende niet om hulp kan vragen als u bij het uitvoeren van het werk ergens tegenaan loopt. Tijdens het verrichten van uw werk voert u een gesprek met Susan over wat zij deze dag van plan is om te gaan doen. Als u klaar bent wordt u bedankt en vertrekt u.

Vignet neutrale situatie behoeften

Hieronder wordt een tweede situatie beschreven. U krijgt vervolgens enkele vragen over de beschreven tekst.

In dezelfde organisatie speelt zich vervolgens de onderstaande situatie af.

Na de vergadering te hebben bijgewoond begint u aan uw werkzaamheden. U stapt de kamer van uw cliënte Susan (in België: Stefanie) binnen en begroet haar. U heeft verschillende taken op de planning staan, zoals het helpen van uw cliënte met wassen en aankleden. U begeleidt uw cliënte daarom eerst naar de badkamer. U helpt haar bij het uittrekken van haar nachthemd en zet de

douche aan. U ondersteunt uw cliënte bij het wassen en als u hiermee klaar bent droogt u haar af. Vervolgens pakt u de kleding voor uw cliënte en helpt haar deze aan te trekken. Hierna voert u de andere taken uit. Tijdens het verrichten van uw werk voert u een gesprek met Susan over wat zij deze dag van plan is om te gaan doen. Als u klaar bent wordt u bedankt en vertrekt u.

De volgende vragen gaan over de situatie die u zojuist heeft gelezen. De eerste twee vragen hebben opnieuw betrekking op de feitelijke informatie.

Wat is de naam van uw cliënte?

- Sabine
- Sanne
- Sophie
- Susan (in België: Stefanie)

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling: Deze tweede situatiebeschrijving is realistisch.

- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Neutraal
- Mee eens
- Helemaal mee eens

De onderstaande vragen gaan opnieuw in op verschillende werkkenmerken. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen als u zich in deze tweede situatie zou bevinden.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb het gevoel dat ik in deze situatie in hoge mate invloed kan uitoefenen op beslissingen over hoe mijn werk gedaan wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me in deze situatie erg bekwaam wanneer ik op het werk ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik mag de mensen met wie ik in deze situatie werk erg graag.	<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 werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In deze situatie heb ik de meeste dagen een gevoel van bekwaamheid door het werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel me in deze situatie verbonden met de mensen met wie ik werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik voel me in deze
situatie vrij om mijn
werk te doen op de
manier waarvan ik denk
dat het het beste
gedaan kan worden.

In deze situatie ben ik
goed in de dingen die ik
op mijn werk doe.

In deze situatie voel ik
mij op het werk
onderdeel van een
groep.

De volgende vragen gaan opnieuw over uw verloopintentie als u zich zou bevinden in de beschreven situatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen als u in deze tweede situatie zou werken.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik ga in deze situatie waarschijnlijk binnen een jaar voor een andere organisatie werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben van plan om in deze situatie op zoek te gaan naar een andere baan in een andere organisatie binnen de komende twaalf maanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben in deze situatie actief op zoek naar een baan in een andere organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk er in deze situatie vaak aan om met mijn huidige baan te stoppen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. De door u ingevulde antwoorden zijn opgeslagen.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de verloopintentie van zorgpersoneel en naar de rol van de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid bij dit verband. U heeft een situatiebeschrijving gelezen waarbij één van de onderzochte leiderschapsstijlen werd omschreven. Andere respondenten hebben mogelijk een andere situatiebeschrijving gezien. Ook heeft u een scenario gelezen waarin werd voorzien in de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid, een situatie waarbij in geen van deze behoeften werd voorzien of werd aan u een meer neutrale situatie getoond. Uw collega's hebben mogelijk ook hier een andere situatiebeschrijving gezien dan het scenario dat u heeft gelezen. Door deze onderzoeksmethode kan het individuele effect van bijvoorbeeld een leiderschapsstijl op de verloopintentie van personeel onderzocht worden. Mocht u verder nog vragen of opmerkingen hebben dan kunt u deze mailen naar e.vandervlis@students.uu.nl.

Als u interesse heeft in de bevindingen van het onderzoek kunt u uw mailadres invullen door op de onderstaande link te klikken. Wanneer mijn scriptie af is zal ik een exemplaar naar u opsturen.
https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_511YkFYdjp2IKyO

U kunt het scherm sluiten.

8. Bijlage 2: Bevindingen externe validiteit

Om de externe validiteit van dit onderzoek inzichtelijk te maken zijn eerst het percentage vrouwen in de steekproef en de gemiddelde leeftijd van de respondenten in kaart gebracht. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bij het testen van hypothese 1 tot en met 3 blijkt 45 jaar te zijn en bij hypothese 4 tot en met 6 betreft het een leeftijd van 46 jaar. Bij alle hypothesen is 93 procent van de respondenten vrouw. Een meting onder zorgpersoneel laat zien dat in Nederland 84,2 procent vrouw is en in België 78,6 procent (Statbel, 2020b, p. 1; Van Wijk, 2020, p. 1). In beide landen is de gemiddelde leeftijd ongeveer 42 jaar (Statbel, 2020b, p. 1; Zowelwerk, 2019, p. 2). Er zijn meerdere χ^2 -toetsen en t-toetsen uitgevoerd om te onderzoeken of de steekproef daarmee wel of niet representatief is voor het Nederlandse en Belgische zorgpersoneel. De respondenten van hypothese 1 tot en met 3 blijken niet representatief te zijn voor de zorgmedewerkers in Nederland ($\chi^2(1, n = 185) = 169.89, p < .001$) en België ($\chi^2(1, n = 185) = 210.99, p < .001$). Ook zijn respondenten significant ouder dan het zorgpersoneel in beide landen ($t(184) = 3.91, p < .001$). Bij de respondenten van hypothese 4 tot en met 6 zijn vergelijkbare uitkomsten geconstateerd. Zo blijkt de steekproef niet representatief voor het zorgpersoneel in Nederland ($\chi^2(1, n = 159) = 79.01, p < .001$) en België ($\chi^2(1, n = 159) = 105.39, p < .001$) wat geslacht betreft en verschillen de respondenten ook significant van de populatie met betrekking tot leeftijd ($t(158) = 4.19, p < .001$). Op basis van deze informatie kan geconcludeerd worden dat de steekproef zowel wat leeftijd als wat geslacht betreft niet representatief is voor het zorgpersoneel in Nederland en België, omdat er zich relatief veel vrouwen in de steekproef bevinden die gemiddeld ouder zijn in vergelijking tot de populatie.