



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Duurzaam leiderschap en autonome motivatie: een mensgerichte organisatiecultuur als moderator

Ruben Van Waeyenberg

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Dave STYNEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Duurzaam leiderschap en autonome motivatie: een mensgerichte organisatiecultuur als moderator

Ruben Van Waeyenberg

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Dave STYNEN

Woord vooraf

Met trots presenteer ik de masterproef 'Duurzaam leiderschap en autonome motivatie: een mensgerichte organisatiecultuur als moderator'. Deze masterthesis dient als afronding van mijn opleiding handelswetenschappen, Ondernemerschap en Management.

Het onderwerp is voornamelijk gekozen vanuit persoonlijke interesses. Leiderschap is niet weg te denken uit de bedrijfswereld en toen ik het onderwerp duurzaam leiderschap tussen de mogelijkheden zag staan, was ik meteen geïntrigeerd om mij daarin te verdiepen. Vervolgens heb ik persoonlijk gekozen om het effect op autonome motivatie te bestuderen. Motivatie is namelijk van cruciaal belang voor organisaties om competitief te blijven in de huidige volatiele en zeer competitieve markt. Ten slotte is ook de modererende rol van een mensgerichte organisatiecultuur opgenomen in de studie, aangezien de verschillende culturen in organisaties iets is wat mij al langere periode boeit.

Deze masterproef is het resultaat van maandenlange inspanningen en doorzettingsvermogen, wat niet mogelijk was geweest zonder de begeleiding en steun van bepaalde personen. Daarom wil ik ten eerste mijn promotor Prof. Dr. Dave Stynen bedanken voor zijn deskundige begeleiding en feedback. Ook wil ik alle respondenten bedanken die de tijd genomen hebben om de vragenlijst in te vullen. Ten slotte bedank ik graag mijn vrienden en familie voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens het schrijven van mijn masterproef en mijn studies in zijn geheel.

Doorheen het schrijven van deze masterproef is mijn kennis omtrent duurzaam leiderschap, autonome motivatie en de mensgerichte organisatiecultuur vergroot. Ik wil dan ook de Universiteit Hasselt bedanken om dit interessant onderwerp aan te bieden.

Ik wens u veel leesplezier.

Ruben Van Waeyenberg

Samenvatting

Het huidige bedrijfsleven is uiterst volatiel en zeer competitief waardoor de organisaties elkaar continue beconcurreren om in leven te blijven. Om competitief te blijven is het daarom belangrijk om gemotiveerde werknemers te bezitten, aangezien zij een grote invloed uitoefenen op de prestaties van de organisatie. Daarin kan leiderschap een belangrijke rol spelen. Hoewel er al onderzoek gedaan is naar het effect van bepaalde leiderschapsstijlen op motivatie van werknemers, zijn er nieuwe hedendaagse leiderschapsstijlen zoals duurzaam leiderschap, waarnaar nog maar weinig onderzoek gedaan is. In dit onderzoek wordt gekeken naar dat verband, meer specifiek naar het verband met autonome motivatie. Verder wordt in deze thesis ook gekeken naar de modererende rol van een mensgerichte organisatiecultuur op de relatie tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie. De onderzoeksvraag luidt dus als volgt: "In welke mate is duurzaam leiderschap gerelateerd met de autonome motivatie van de medewerkers in organisaties en hoe wordt die relatie gemodereerd door een mensgerichte organisatiecultuur?".

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en het testen van de hypothesen is een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek uitgevoerd. De gegevens werden verzameld door middel van een online-enquête in de periode van 13/03/2024 tot 03/04/2024. De vragenlijst was gericht op werknemers ouder dan 18 jaar en de vragen zijn geselecteerd uit eerder gevalideerd onderzoek. De data bestond uit 112 respondenten waarvan 102 geschikte responsen. Voor de analyse is eerst een beschrijvende analyse (gemiddelde, standaardafwijking en correlatie) uitgevoerd, gevolgd door een aantal lineaire regressies. Ook is de betrouwbaarheid van de vragenlijsten per onderdeel getest door middel van de Cronbach's alfa.

Ten eerste kan geconcludeerd worden dat duurzaam leiderschap significant en positief gerelateerd is met de autonome motivatie van werknemers in een organisatie ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$). Dat impliceert dat wanneer leiders binnen een organisatie duurzamer opereren, er ook een toename is in de mate waarin de werknemers autonoom gemotiveerd zijn. Ten tweede blijkt uit de resultaten ook dat een mensgerichte organisatiecultuur significant en positief geassocieerd is met de autonome motivatie van werknemers ($\beta = 0,280$; $p < 0,05$). Werknemers in een organisatie met een mensgerichte organisatiecultuur ervaren dus met andere woorden meer autonome motivatie. Ten derde werkt de mensgerichte organisatiecultuur als moderator in de eerder genoemde positieve relatie tussen duurzaam leiderschap en de autonome motivatie van werknemers in een organisatie. Dat zien we terug in de lineaire regressieanalyse waar de interactieterm (autonome motivatie vermenigvuldigd met mensgerichte organisatiecultuur) significant en positief gerelateerd is met autonome motivatie ($\beta = 0,264$; $p < 0,01$). Een mensgerichte organisatiecultuur versterkt dus met andere woorden de positieve relatie tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie. Organisaties waar zowel duurzaam leiderschap als een mensgerichte organisatiecultuur aanwezig zijn, zorgen dus voor een nog hoger niveau van autonome motivatie bij werknemers uit die organisatie. Dit onderzoek ondersteunt dus het matchingsperspectief omtrent leiderschap en cultuur uit de literatuur. Dat perspectief stelt namelijk dat er een goede overeenkomst moet zijn tussen de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur. Aangezien duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur veel gelijkenissen vertonen en dus een goede overeenkomst hebben, wordt het matchingsperspectief in dit onderzoek ondersteund.

De resultaten stellen dan ook dat duurzaam leiderschap een geschikte leiderschapsstijl is om autonome motivatie te bekomen of te verhogen bij het personeel. Ook wordt er bevestigd dat een mensgerichte organisatiecultuur niet alleen op zich tot autonome motivatie leidt, maar ook het autonome motivatieniveau, bekomen door het duurzaam leiderschap, nog extra verhoogd.

Dit onderzoek biedt meerwaarde op twee manieren. Ten eerste kan de relatie tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie gebruikt worden om de werknemers in de onderneming te motiveren met alle positieve gevolgen van dien. Ten tweede bevestigt dit onderzoek dat de mensgerichte organisatiecultuur van het bedrijf het duurzaam leiderschap effectiever maakt met betrekking tot autonome motivatie. Daardoor kan er een goede match gecreëerd worden tussen die leiderschapsstijl en de organisatiecultuur.

Voor dit onderzoek gelden vier beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden. Ten eerste is de steekproef redelijk beperkt ($N = 102$) waardoor er rekening gehouden moet worden met een foutenmarge bij het interpreteren van de resultaten. Verder zijn de data voor dit onderzoek verzameld door een selecte steekproefmethode van werknemers in een organisatie vanaf 18 jaar. Voor dit onderzoek was dit een geschikte methode, maar dat heeft tot gevolg dat de steekproef mogelijk niet generaliseerbaar is voor andere bevolkingsgroepen of de hele populatie. Ten derde is ervoor gekozen om cross-sectioneel kwantitatief onderzoek uit te voeren. Dat heeft als voordeel dat er veel data kan worden verzameld van een groot aantal respondenten op één moment in de tijd. Echter, daar zijn ook nadelen aan verbonden. Omdat je op maar één moment data verzamelt, is het niet mogelijk om de respondenten over een langere tijdspanne te observeren om zo veranderingen in de variabelen te meten. Ten slotte zijn de data van dit onderzoek verzameld door middel van een online vragenlijst, wat een belangrijke beperking met zich meebrengt. Het is daarbij bijvoorbeeld mogelijk dat respondenten de vragen subjectief beantwoorden.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE	4
1. INLEIDING	5
2. LITERATUURSTUDIE.....	8
2.1 AUTONOME MOTIVATIE	8
2.2 DUURZAAM LEIDERSCHAP	12
2.3 AUTONOME MOTIVATIE EN DUURZAAM LEIDERSCHAP	14
2.4 MENSGERICHTE ORGANISATIECULTUUR	16
2.5 MENSGERICHTE ORGANISATIECULTUUR ALS MODERATOR	19
3. METHODOLOGIE	22
3.1 DATAVERZAMELING	22
3.2 OPERATIONALISATIE	23
3.2.1 <i>Duurzaam leiderschap</i>	23
3.2.2 <i>Autonome motivatie</i>	23
3.2.3 <i>Mensgerichte organisatiecultuur</i>	23
3.2.4 <i>Controlevariabelen</i>	24
3.3 DATA-ANALYSE	25
4. RESULTATEN	26
4.1 BESCHRIJVENDE ANALYSES	26
4.2 VERKLARENDE ANALYSES	26
5. DISCUSSIE	30
5.1 BIJDRAGE AAN DE LITERATUUR.....	30
5.2 DUURZAAM LEIDERSCHAP EN AUTONOME MOTIVATIE	30
5.3 MENSGERICHTE ORGANISATIECULTUUR EN AUTONOME MOTIVATIE	31
5.4 MENSGERICHTE ORGANISATIECULTUUR ALS MODERATOR	31
5.5 CONTROLEVARIABLEN	32
5.6 BEPERKINGEN EN TOEKOMSTIG ONDERZOEK	32
5.7 AANBEVELINGEN.....	33
6. CONCLUSIE.....	35
7. REFERENTIES.....	36
8. BIJLAGEN	41
8.1 BIJLAGE 1: VRAGENLIJST	41
8.2 BIJLAGE 2: KENMERKEN VAN DE STEEKPROEF	44

1. Inleiding

In de huidige volatiele en zeer competitieve markt concurreren de meeste organisaties om te overleven (Dobre, 2013). Het is met andere woorden belangrijk om competitief te zijn en te blijven om de continuïteit van de organisatie te kunnen blijven garanderen. De motivatie van werknemers speelt daar een belangrijke rol in. Het is namelijk eerder al aangetoond dat werknemersmotivatie invloed heeft op een groot deel van de prestaties van een organisatie (Dobre, 2013). Door de huidige globalisatie en snelle technologische veranderingen wordt er ook steeds meer van de werknemers geëist (Kubicek et al., 2015). Deze werkgerelateerde eisen hebben een negatief verband met het welzijn van de werknemers (Pinquart et al., 2009). Motivatie kan helpen om daarmee om te gaan (Trépanier et al., 2013). Het belang van gemotiveerde werknemers is tweeledig: langs de ene kant heeft het een impact op de prestaties van de organisatie en langs de andere kant op de persoon zelf (Amabile, 1993; Dobre, 2013; Duffy et al., 2017). Werknemers die niet of weinig gemotiveerd zijn, steken minder moeite in hun job, vermijden de werkplaats zo veel mogelijk, verlaten de organisatie indien de opportuniteit zich voordoet en leveren werk van lage kwaliteit (Amabile, 1993). Dat alles leidt tot verminderde prestaties van de organisatie in zijn geheel. Gemotiveerde werknemers zijn daarentegen volhardend, creatief en productief, wat zorgt voor prestaties van hoge kwaliteit (Amabile, 1993). We kunnen dus stellen dat gemotiveerde werknemers het vermogen hebben om concurrentievoordeel te creëren voor hun organisatie (Dobre, 2013). Volgens Amabile (1988) leidt werknemersmotivatie ook tot creativiteit, wat op zijn beurt tot innovatie leidt. Die innovatie kan ook tot een concurrentievoordeel voor de organisatie leiden. Aan de andere kant is motivatie ook belangrijk voor het individu. Wanneer de motivatie om een doel te bereiken namelijk stijgt, stijgt ook het welzijn en als gevolg ook de levenssatisfactie van de werknemer (Duffy et al., 2017). In deze masterproef leggen we de focus op autonome motivatie. Autonome motivatie verwijst naar het gevoel zelf te willen handelen in plaats van gedirigeerd of gedwongen te worden (Van den Broeck et al., 2009). Die autonome motivatie is belangrijk omdat het kwalitatief hoogstaande motivatie is, aangezien het samengaat met behoeftebevrediging (Deci et al., 2000). Die vorm van motivatie kan ten slotte welzijn en prestaties bevorderen (De Cooman et al., 2013).

Leiderschap speelt een belangrijke rol in het bevorderen van motivatie. Verschillende eerdere studies over de relatie tussen leiderschapsstijlen en motivatie hebben namelijk al aangetoond dat de leiderschapsstijl een invloed heeft op de motivatie van de personen binnen de organisatie. Uit een studie in de Verenigde Staten, Finland en Polen blijkt bijvoorbeeld dat participatieve, ondersteunende en directieve leiderschapsstijlen zorgen voor een hogere mate van motivatie bij werknemers (Mehta et al., 2003). Volgens een recente studie leidt een mensgerichte leiderschapsstijl dan weer tot motivatie van de werknemers (Sadsad, 2022). Meer algemeen stelt Van den Broeck et al. (2016) dat positieve leiderschapsstijlen zoals transformationeel leiderschap bijdragen tot de vervulling van de basisbehoeften, wat op zijn beurt tot autonome motivatie leidt. In deze masterscriptie focussen we ons op het effect van duurzaam leiderschap op autonome motivatie omwille van het toenemend belang van duurzaamheid binnen organisaties. Die leiderschapsstijl heeft zijn intrede gemaakt binnen bedrijven omwille van de strategische keuzes voor het rekruteren en behouden van een kwalitatief werknemersbestand (Lee, 2017). Duurzaam leiderschap bestaat uit vijf elementen, namelijk: diversiteit, organisatorische rechtvaardigheid, werknemersontwikkeling, voortgangsgerichtheid en *work-life balance* (Lee, 2017). Naar dit onderwerp begint zich al onderzoek te ontwikkelen, maar of

deze ook gerelateerd is aan (autonome) motivatie is niet bekend. De meeste studies tot dusver hebben duurzaam leiderschap weten te relateren met organisatieprestatie (Avery et al., 2011, 2012; Lee, 2017). Bovenstaande studie van Lee (2017) slaagde er naast het relateren van duurzaam leiderschap aan organisatieprestaties ook als enige in om een verband te vinden tussen duurzaam leiderschap en motivatie bij werknemers. Echter, in die studie wordt een link gemaakt met intrinsieke motivatie. Die intrinsieke motivatie is een onderdeel van autonome motivatie, maar omvat autonome motivatie toch niet helemaal. Er is met andere woorden dus nog een leemte betreffende het verband tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie. In deze studie bestuderen we aldus het verband met de autonome motivatie van werknemers.

Daarnaast is het belangrijk om verder te onderzoeken onder welke omstandigheden duurzaam leiderschap meer of minder effectief is in het bevorderen van de autonome motivatie van werknemers. Een factor die mogelijk een modererende rol speelt in de relatie tussen duurzaam leiderschap en motivatie is de organisatiecultuur. Uit eerder onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat er een positieve relatie is tussen een positieve organisatiecultuur (bijvoorbeeld met focus op betrokkenheid en aanpassingsvermogen) en autonome motivatie (Taslim, 2011). Organisatiecultuur en organisatieklimaat worden in de literatuur gezien als cruciale variabelen om de motivatie van werknemers te verhogen (Mahal, 2009). De suggestie vanuit de literatuur is dat het belangrijk is dat leiders die het motivatieniveau van hun werknemers willen bevorderen, er ook voor zorgen dat ze een cultuur implementeren die het beste past bij de werkomgeving (Yusof et al., 2016). In deze studie is ervoor gekozen om een mensgerichte organisatiecultuur als modererende variabele te gebruiken omdat die het meest aansluit bij duurzaam leiderschap. Een mensgerichte organisatiecultuur verwijst naar een organisatiecultuur die een grote nadruk legt op het welzijn en de ontwikkeling van het personeel. Het erkent hun individuele waarde en bevordert een gevoel van doelgerichtheid (Black et al., 2018). We verwachten aldus dat een mensgerichte organisatiecultuur, omwille van de fit die het heeft met duurzaam leiderschap, voor een synergie kan zorgen waardoor duurzaam leiderschap in sterkere mate de autonome motivatie van werknemers kan bevorderen.

Als we al die aspecten samenvoegen, komen we tot de kern van deze masterscriptie en kan de onderzoeksvraag geformuleerd worden. Die luidt als volgt: "In welke mate is duurzaam leiderschap gerelateerd met de autonome motivatie van de medewerkers in organisaties en hoe wordt die relatie gemodereerd door een mensgerichte organisatiecultuur?". Die onderzoeksvraag wordt beantwoord door middel van een online vragenlijstonderzoek onder personen van minimaal 18 jaar die werkzaam zijn binnen een bedrijf of organisatie.

Dit onderzoek draagt dus bij aan de literatuur op de volgende twee manieren: Ten eerste is er nog geen eerder onderzoek gedaan naar duurzaam leiderschap en de relatie met autonome motivatie. Ten tweede wordt de modererende rol van een mensgerichte organisatiecultuur op deze relatie bestudeerd, wat aansluit bij het beter begrijpen van de omstandigheden waaronder leiderschap meer of minder effectief is.

Dit onderzoek brengt ten slotte ook baten voor de praktijk met zich mee. Het geeft ten eerste een overzicht van wat duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur inhouden, zodat het in organisaties geïmplementeerd kan worden. Ook kan de relatie ten opzichte van autonome motivatie gebruikt worden om de werknemers in de onderneming te motiveren met alle positieve gevolgen van dien. Ten slotte kan nagegaan worden of de mensgerichte organisatiecultuur van het bedrijf het duurzaam leiderschap meer of minder effectief maakt met betrekking tot autonome motivatie.

2. Literatuurstudie

2.1 Autonome motivatie

In dit deel wordt er eerst kort besproken wat motivatie is. Dan wordt het belang van motivatie aangehaald. Vervolgens bespreken we kort hoe dit concept geëvolueerd is doorheen de geschiedenis. Daarna wordt het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie uitgelegd, waardoor de *self-determination theory* meegenomen kan worden in het verhaal en de verschillende soorten motivatie daaruit afgeleid kunnen worden. Verder wordt er dieper ingegaan op het concept autonome motivatie. Ten slotte worden de factoren die autonome motivatie bevorderen besproken.

Uit onderzoek blijkt dat gemotiveerd zijn, betekent dat je ertoe bewogen wordt iets te doen. Een persoon die geen impuls of inspiratie voelt om iets te doen, wordt bijgevolg geclassificeerd als ongemotiveerd. Iemand die wel energie krijgt of geactiveerd wordt om een doel te bereiken, wordt als gemotiveerd beschouwd (Ryan et al., 2000a). Met andere woorden, motivatie is de interne impuls van mensen om organisatorische, groeps- en individuele doelen te bereiken. Die doelen zijn niet los van elkaar, waardoor de realisatie van één doel vaak indirect, maar tegelijk het bereiken van een ander doel betekent (Buble et al., 2014).

In meerdere studies is het belang van motivatie al verschillende keren aangehaald. Zo stelt Amabile (1993) dat ongemotiveerde werknemers een grotere kans hebben om minder moeite in hun jobs te steken, de werkplaats zo veel mogelijk te vermijden, sneller de job te verlaten en slechte kwaliteit te leveren. Werknemers die wel gemotiveerd zijn, zijn volhardend, creatief, productief en leveren werk van een hogere kwaliteit. Uit onderzoek van Ganta (2014) blijkt dat er een link is tussen motivatie en prestatie, omwille van het feit dat we een hoger niveau van toewijding en enthousiasme ervaren wanneer we een taak belangrijk of waardevol vinden. Die link tussen motivatie en performance werd ook teruggevonden door Manzoor (2012) en Paais (2020). Verder stijgt ook de levenszin van werknemers, en bijgevolg ook de levenssatisfactie, wanneer de motivatie om een doel te bereiken stijgt (Duffy et al., 2017).

Door de jaren heen is er veel onderzoek gedaan naar motivatie, waardoor er veel ontwikkeling geweest is. De eerste theorieën betreffende motivatie gingen ervan uit dat werknemers een afkeer hebben van werk en dat de enige reden om te werken het loon is. Daarom zal de werknemer zo weinig mogelijk doen zonder ontslagen te worden (Hilmarsson et al., 2011). Om deze reden werden motivatietheorieën gekenmerkt door beloningen en straffen. Rond het midden van de 20^{ste} eeuw volgden de zogenaamde *content theories* die focusten op wat de werknemers motiveerden. Voorbeelden van die theorieën zijn: de behoeftehiërarchie van Maslow, de twee-factorentheorie van Herzberg en de prestatiemotivatietheorie van McClelland (Dinibutun, 2012). In die periode ontstonden ook de *expectancy theories*. Die antwoorden niet alleen op de vraag wat motiveert, maar ook op hoeveel het zal motiveren. Deze theorie is vooral gebaseerd op het werk van Vroom met latere toevoegingen van Lawler en Porter (Hilmarsson & Rikhardsson, 2011). In die latere theorieën wordt er dus al een onderscheid gemaakt tussen twee soorten motivatie, namelijk intrinsieke en extrinsieke motivatie. Een van de bekendste en belangrijkste theorieën die verdergaat op die concepten is de *self-determination theory* of zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000).

Om de zelfdeterminatietheorie uit te kunnen leggen, moet er eerst gedefinieerd worden wat intrinsieke en extrinsieke motivatie is. Intrinsieke motivatie vindt plaats wanneer de motivatie om een activiteit uit te voeren vanuit de persoon zelf komt. Een intrinsiek gemotiveerd persoon voert iets uit omdat hij het leuk vindt of omwille van de uitdaging die het met zich meebrengt (Ryan & Deci, 2000a). Een voorbeeld van intrinsieke motivatie vinden we doorgaans terug in hobby's van mensen (bijvoorbeeld muziek maken, sporten enzovoort). Merk wel op dat intrinsieke motivatie niet alleen van toepassing kan zijn in iemands vrije tijd, maar ook op werknemers die zich inspannen voor hun werk omdat ze er inherent plezier aan beleven (bijvoorbeeld in klantencontacten, in het begeesteren van leerlingen in het onderwijs, in het creatief oplossen van problemen, in het helpen van een patiënt enzovoort). In tegenstelling tot intrinsieke motivatie komt extrinsieke motivatie niet vanuit de persoon zelf. Extrinsieke motivatie vindt plaats wanneer een activiteit uitgevoerd wordt omwille van de uitkomst (Ryan & Deci, 2000a). Denk bij die vorm van motivatie bijvoorbeeld aan iemand die hard werkt omwille van de promotie die daarbij behaald kan worden of aan een persoon die een job aanneemt omdat hij er veel mee kan verdienen en niet omdat hij het graag doet.

Nu we een onderscheid gemaakt hebben tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, kunnen we verdergaan met de zelfdeterminatietheorie. De *self-determination theory* (SDT) is een motivatietheorie die onderzoek doet naar de inherente groeitendenzen en aangeboren psychologische behoeften van mensen die de basis vormen voor hun zelfmotivatie en persoonlijkheidsintegratie, evenals de omstandigheden die deze positieve processen bevorderen. De psychologische behoeften die essentieel zijn voor het optimaal functioneren van de natuurlijke neiging tot groei en integratie, maar ook voor sociale ontwikkeling en persoonlijk welzijn zijn: verbondenheid, competentie en autonomie (Ryan et al., 2000b). Met verbondenheid wordt de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen bedoeld (Deci & Ryan, 2000). Werknemers kunnen zich verbonden voelen wanneer ze deel uitmaken van een hecht team en hun persoonlijke gedachten of gevoelens kunnen delen met collega's (Van den Broeck et al., 2009). De tweede basisbehoefte, competentie, wordt bepaald als de wens om doeltreffend met de omgeving om te gaan. Men wil de omgeving exploreren, begrijpen en beheersen (Deci & Ryan, 2000). De derde en laatste behoefte is autonomie. Die behoefte wordt gedefinieerd als de wens om psychologisch vrij te zijn en niet onder druk te staan (Van den Broeck et al., 2009). De zelfdeterminatietheorie gaat er ten slotte van uit dat mensen van nature actief, gemotiveerd, nieuwsgierig, geïnteresseerd en vastbesloten om te slagen zijn omdat het succes op zichzelf als persoonlijk bevredigend en lonend gezien wordt (Deci et al., 2008).

Na het beschrijven van de *self-determination theory* kunnen we dieper ingaan op de verschillende soorten motivatie aan de hand van het *self-determination continuum* oftewel het zelfdeterminatiecontinuüm. Hieronder worden, in figuur 1, de verschillende vormen van motivatie weergegeven, gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie. Deze figuur is een aanpassing van het werk van Ryan en Deci (2000b).



Figuur 1: Het zelfdeterminatiecontinuüm (Van den Broeck et al., 2009)

In het oorspronkelijke continuüm van Ryan en Deci (2000b) bevindt zich uiterst links *amotivation*, wat het gebrek aan de intentie om te handelen betekent. In figuur 1 is deze staat van motivatie weggelaten, aangezien het geen echte vorm van motivatie is, maar eerder het gebrek eraan. Een eerste, en minst autonome, vorm van extrinsieke motivatie in het model van Van Den Broeck et al. (2009) is externe regulatie. Daarbij worden taken uitgevoerd om te voldoen aan een externe vraag of beloning (Ryan & Deci, 2000b). Er wordt met andere woorden dus gebruikgemaakt van straffen, beloningen en verwachtingen om het personeel te motiveren. Voorbeelden van die beloningen en straffen zijn bonussen of ontslag. De tweede vorm van externe motivatie is de geïntrojecteerde regulatie. Dat is een relatief gecontroleerde vorm van motivatie waarin gedragingen worden uitgevoerd om schuldgevoelens of angsten te vermijden of om het ego van de persoon te verhogen. Deze vorm is dus wel intern gedreven, maar heeft nog steeds een externe locus van causaliteit (Ryan & Deci, 2000b). De volgende vorm van externe motivatie is een meer autonome vorm, namelijk de geïdentificeerde regulatie. Daarbij gaan werknemers zich identificeren met de reden voor het uitvoeren van de taak. Ze zetten zich met andere woorden in omdat ze de activiteit belangrijk of zinvol vinden (Van den Broeck et al., 2009). De laatste extrinsieke en meest autonome vorm van extrinsieke motivatie, is geïntegreerde motivatie. Die vorm treedt op wanneer de geïdentificeerde regulatie volledig gelijkgesteld is met de persoon. De activiteit wordt uitgevoerd in overeenstemming met iemands waarden en behoeften. Er zijn dus veel gelijkenissen met intrinsieke motivatie, maar omdat de taak wordt uitgevoerd om een uitkomst te bereiken die buiten de activiteit gelegen is, wordt deze vorm als extrinsiek beschouwd (Ryan & Deci, 2000b; Van den Broeck et al., 2009). De laatste twee vormen van extrinsieke motivatie, geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie, vallen samen met intrinsieke motivatie onder de overkoepelende term autonome motivatie (Deci & Ryan, 2000). Autonome motivatie houdt dus met andere woorden in dat werknemers een opdracht uitvoeren omdat ze dit zelf willen doen en niet omdat ze gedwongen worden.

Zoals hierboven aangegeven, bestaat autonome motivatie dus uit de twee meest autonome vormen van extrinsieke motivatie (geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie) en intrinsieke motivatie. Deci en Ryan (2008) stellen dat deze vorm van motivatie geassocieerd wordt met onder andere meer

doorzettingsvermogen, betere prestaties en een groter psychologisch welzijn. Autonome motivatie leidt verder ook tot meer creativiteit (Koestner et al., 1984), betere productiviteit en minder burn-outs (Fernet et al., 2004). Koestner et al. (2008) stellen dat het voornamelijk autonome motivatie is die de voortgang van doelen beïnvloedt, wat impliceert dat er best voor gezorgd kan worden dat de autonome motivatie versterkt wordt om werknemers in de organisatie te helpen hun gedrag te veranderen.

Ten slotte zijn er een aantal factoren die de autonome motivatie van werknemers bevorderen. Deze factoren kunnen we opdelen in drie categorieën: 1) persoonlijke factoren zoals anciënniteit, opleidingsniveau, geslacht en persoonlijkheid; 2) structurele factoren zoals steun van de organisatie, gevoelens van fit en rechtvaardigheid; en 3) sociale factoren zoals een positieve leiderschapsstijl en goede uitwisseling tussen de leidinggevende en de werknemer. Met betrekking tot de persoonlijke factoren is bekend dat de mate waarin werknemers de basisbehoefte autonomie kunnen vervullen stijgt naarmate hun anciënniteit en hun opleidingsniveau stijgen (Van den Broeck et al., 2016). Henning et al. (2023) stellen dat oudere werknemers met een hogere anciënniteit vaker kiezen voor meer lonende banen, wat zou leiden tot een hogere behoeftebevrediging. Omdat de zelfdeterminatietheorie stelt dat een hogere behoeftebevrediging leidt tot meer autonome motivatie (Gagné et al., 2005), moet een hogere anciënniteit ook verbonden zijn met een hogere mate van autonome motivatie (Henning et al., 2023). Verder ervaren vrouwen meer autonome motivatie, doordat ze meer betrokkenheid ervaren in vergelijking met mannen (Van den Broeck et al., 2016). Uit eerder onderzoek van Gordeeva et al. (2020) bleek bijvoorbeeld dat vrouwen een sterkere mate van autonome motivatie ervoeren om de regels met betrekking tot de coronapandemie op te volgen. Ook blijkt persoonlijkheid een rol te spelen in de mate van bevrediging van de drie basisbehoeften. Extraverte, altruïstische of consciëntieuze personen ervaren bijvoorbeeld meer autonomie, betrokkenheid en competentie (Van den Broeck et al., 2016). Nikel (2023) vond in zijn onderzoek dat extravertie en consciëntieusheid een positieve correlatie hebben met twee van de drie soorten van autonome motivatie, meer bepaald met geïdentificeerde en intrinsieke motivatie. Pavey et al. (2012) stellen in hun onderzoek dat personen die andere uit empathische overwegingen helpen, en dus altruïstisch zijn, een grote mate van autonome motivatie bezitten. Vervolgens zijn er een aantal structurele aspecten die een invloed uitoefenen op de bevrediging van de basisbehoeften, zoals steun van de organisatie, gevoelens van fit en rechtvaardigheid (Van den Broeck et al., 2016). Zo vonden Chambel et al. (2015) dat hoe meer organisatorische steun ervaren wordt door de werknemers, hoe meer autonoom gemotiveerd ze zijn. Uit ander onderzoek blijkt dat een goede fit tussen de organisatie en de werknemer ook tot autonome motivatie bij werknemers leidt (Saether, 2019). Soyer et al. (2022) vonden in hun onderzoek dan weer een positieve relatie tussen gevoelens van rechtvaardigheid en autonome motivatie. Ten slotte dragen sociale factoren, zoals een goede uitwisseling tussen de leidinggevende en de werknemer, bij aan de bevrediging van alle basisbehoeften (Van den Broeck et al., 2016). De goede uitwisseling tussen leidinggevend en werknemers leidt bijgevolg dan ook tot meer autonome motivatie (Chambel et al., 2015). Van den Broeck et al. (2016) stellen namelijk in zijn onderzoek dat de vervulling van de basisbehoeften uit de zelfdeterminatietheorie vooral tot autonome motivatie zal leiden. Bij gecontroleerde motivatie hebben de basisbehoeften minder verklarende kracht.

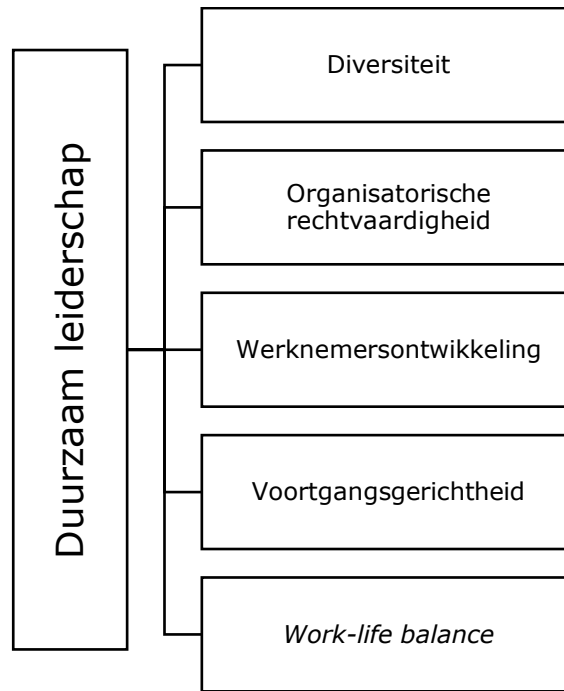
2.2 Duurzaam leiderschap

Leiderschap is een essentieel element om tot een succesvolle organisatie te komen (Deshwal et al., 2020). Daarom wordt er in dit deel eerst een definitie voor dat concept gegeven. Daarna halen we kort aan dat er verschillende leiderschapsstijlen bestaan. Dan focussen we ons op duurzaam leiderschap, waar het in deze masterthesis over gaat. Ten slotte vergelijken we duurzaam leiderschap kort met transformationeel leiderschap.

Leiderschap is het vermogen om een groep mensen te beïnvloeden in de richting van het bereiken van een visie of reeks doelen (Robbins et al., 2012). Er is met andere woorden sprake van drie kernelementen, namelijk mensen, invloed en visie of doelen. Met mensen worden de werknemers in de organisatie bedoeld. Zonder dat personeel is er niemand om over te leiden en kunnen we dus niet spreken over leiderschap. Invloed wijst erop dat je niet alleen een strateeg bent, maar ook dat je anderen kunt overtuigen en beïnvloeden om een strategie te volgen. Uit de strategie volgen de visie en doelen. Die zijn nodig om de lijnen uit te zetten en mensen mee te krijgen in het verhaal.

In de literatuur zijn er al verschillende leiderschapsstijlen benoemd (bijvoorbeeld transformationeel leiderschap, dienend leiderschap, paradoxaal leiderschap, taakgericht leiderschap enzovoort) met elk specifieke gedragscomponenten. In dit domein blijven er zich continue ontwikkelingen voortdoen.

In deze masterproef leggen we de focus op een relatief nieuwe en opkomende leiderschapsstijl, namelijk duurzaam leiderschap. De literatuur betreffende deze leiderschapsstijl bevindt zich nog in zijn kinderschoenen, maar kan van groot belang zijn om duurzame organisaties te bekomen (Lambert, 2011). Duurzaam leiderschap vereist het hanteren van een langetermijnperspectief bij het nemen van beslissingen, het stimuleren van systematische innovatie gericht op het verhogen van klantwaarde, het ontwikkelen van een bekwaam en loyaal werknemersbestand en het aanbieden van kwaliteitsvolle producten en diensten (Avery & Bergsteiner, 2011). In de snel veranderende competitieve omgeving waarin bedrijven zich momenteel bevinden, kan duurzaam leiderschap ervoor zorgen dat er snel en veerkrachtig gereageerd kan worden op die veranderingen (Avery & Bergsteiner, 2012).



Figuur 2: Elementen van duurzaam leiderschap

Duurzaam leiderschap wordt, zoals weergegeven in figuur 2, gekenmerkt door vijf elementen: diversiteit, organisatorische rechtvaardigheid, werknemersontwikkeling, voortgangsgerichtheid en *work-life balance* (Lee, 2017). Ten eerste is diversiteit een belangrijk element omwille van de creativiteit die een diverse werkgroep met zich meebrengt, wat van groot belang is voor organisaties om zich aan te passen aan de snel veranderende omgeving (Amabile, 1988). Diversiteit zorgt er bovendien ook voor dat er een verscheidenheid aan perspectieven en kennis aanwezig is (Jackson, 1996) en het verlaagt het risico op groepsdenken (Fernandez, 2007). Hargreaves (2007) stelt dat duurzaam leiderschap samenhangende diversiteit promoot, wat inhoudt dat het diversiteit koestert, ervan leert en een samenhang probeert te creëren tussen de verschillende componenten. Het tweede element van duurzaam leiderschap is organisatorische rechtvaardigheid. Dergelijke leiders houden zich bezig met de manier waarop werknemers bepalen of ze eerlijk behandeld zijn. Organisatorische rechtvaardigheid bestaat uit 2 soorten, namelijk distributieve en procedurele rechtvaardigheid. Distributieve rechtvaardigheid gaat over hoe rechtvaardig de uitkomsten zijn die een werknemer verkrijgt. Procedurele rechtvaardigheid heeft betrekking op de rechtvaardigheid van de procedures die de eerder genoemde uitkomsten bepalen (Moorman, 1991). Het belang van organisatorische rechtvaardigheid voor het langetermijnperspectief is al meermaals in de literatuur aangehaald. Eberlin en Tatum (2008) halen bijvoorbeeld aan dat het leidt tot het creëren van een prestatiecultuur op lange termijn door oprechte aandacht voor de bijdrage en het welzijn van werknemers. Uit de literatuur blijkt verder dat een voordeel voor één bepaalde werknemer of groep het voordeel voor andere werknemers of groepen kan beperken (Lee, 2017). Voor leiders die gestalte geven aan duurzaam leiderschap is elk individu belangrijk. Welzijn verkregen door een persoon of groep ten koste van het welzijn van bepaalde andere personen of groepen kan met andere woorden niet blijven bestaan (Avery & Bergsteiner, 2011). Duurzame leiders zullen dus zeer voorzichtig zijn wanneer ze beslissingen nemen. Werknemersontwikkeling wordt als derde element gedefinieerd. Duurzame

leiders zien werknemers als een aanwinst die continu gecultiveerd en onderhouden moet worden (Lee, 2017). Werknemersontwikkeling is bovendien een cruciale factor om een competitief voordeel te verkrijgen (Ployhart et al., 2014). Duurzame leiders verkiezen daarom het invullen van openstaande vacatures door middel van interne promoties boven het aannemen van buitenstaanders. Om dat tot een goed einde te brengen is de continue ontwikkeling van personeel noodzakelijk (Avery & Bergsteiner, 2011), en dat is wat duurzame leiders proberen te stimuleren. Ten vierde is voortgangsgerichtheid een cruciaal element. Conventioneel leiderschap focust op het uitdelen van straffen en beloningen gebaseerd op wat de werknemers ervoor gepresteerd hebben. Duurzame leiders daarentegen zien de huidige prestaties als een indicatie van wat er in de toekomst gedaan moet worden om die te verbeteren (Lee, 2017). Werknemers krijgen met andere woorden dus prestatiefeedback waardoor ze uit hun fouten kunnen leren en op die manier progressie kunnen maken. Ten slotte is een goede *work-life balance* voor het personeel een belangrijk aspect van duurzaam leiderschap. Duurzame leiders erkennen dat werknemers belangrijke middelen zijn die gevoelig zijn voor uitputting wanneer ze overmatig gebruikt of misbruikt worden (Lee, 2017). Uit onderzoek van Sweeney en Summers (2002) blijkt bijvoorbeeld dat een drukke periode met zware werklasten een belangrijke factor is die bijdraagt aan burn-outs, wat op zijn beurt leidt tot een lagere betrokkenheid en hogere turnover (Moore, 2000). Om dat te voorkomen maken meer en meer organisaties gebruik van *work-life balance* programma's zoals telewerk, *flextime* en opvang voor de kinderen. Dankzij die programma's kunnen werknemers zich focussen op hun werk en zijn ze minder snel overwerkt (Lee, 2017).

Duurzaam leiderschap heeft dus een aantal gelijkenissen met bijvoorbeeld transformationeel leiderschap. Ten eerste is er bij transformationeel leiderschap sprake van een duidelijke en inspirerende visie voor de toekomst, die we ook terugzien bij duurzaam leiderschap. Verder is het ontwikkelen van werknemers bij beide theorieën belangrijk. Ten slotte hechten zowel transformationele leiders als duurzame leiders belang aan ethiek en integriteit.

2.3 Autonome motivatie en duurzaam leiderschap

Nu we in de twee vorige hoofdstukken de literatuur besproken hebben omtrent autonome motivatie en duurzaam leiderschap kunnen we die twee aspecten in dit hoofdstuk aan elkaar koppelen.

De zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000b) zou het verband tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie kunnen verklaren. De drie basisbehoeften van de zelfdeterminatietheorie zijn namelijk verbonden met de vijf aspecten van duurzaam leiderschap. De basisbehoefte verbondenheid kan bijvoorbeeld gelinkt worden met diversiteit en organisatorische rechtvaardigheid. Een leider die diversiteit door zijn of haar handelen promoot en uitdraagt kan bijvoorbeeld de persoonlijke banden in de organisatie versterken en iedereen het gevoel geven er bij te horen (Randel et al., 2018). Ook organisatorische rechtvaardigheid leidt tot een grotere verbondenheid binnen en met de organisatie. Als leiders ervoor zorgen dat de praktijken in de organisatie eerlijk verlopen en dat werknemers gelijke kansen krijgen, zullen de werknemers zich identificeren met de organisatie (Chrobot-Mason et al., 2013). Die identificatie wordt gedefinieerd als de mate waarin werknemers zich identificeren met, betrokken zijn bij en het gevoel van verbondenheid en lidmaatschap hebben in een organisatie (Chrobot-Mason & Aramovich, 2013). Verbondenheid is, in die definitie, met andere woorden dus

een onderdeel van organisatorische identificatie en dus leidt organisatorische rechtvaardigheid ook tot verbondenheid. De tweede basisbehoefte, competentie, wordt dan weer vervuld door middel van de werknemersontwikkeling en voortgangsgerichtheid van duurzaam leiderschap. Competentie wordt namelijk ondersteund door leiders door middel van het creëren van een positieve leeromgeving en door het aanbieden van opportuniteiten aan werknemers om hun *skills* te gebruiken en verder te ontwikkelen door het uitvoeren van moeilijke taken (Forner et al., 2020). Forner et al. (2020) stelt verder ook dat regelmatige en constructieve feedback van leiders wordt gezien als een manier om competentie bij werknemers te vergroten. De laatste basisbehoefte, autonomie, kan voortvloeien uit het ontwikkelen van de werknemers. Wanneer werknemers meer ontwikkelingskansen krijgen van hun leidinggevende, kunnen ze doordat ze hun competenties hebben ontwikkeld meer in staat zijn om met meer eigen inbreng en aanpak taken op te nemen (Atkins, 2006). Ten slotte zorgen werkgevers die een goede *work-life balance* voor hun werknemers verzekeren ervoor dat ze meer autonomie ervaren. *Work-life balance* hangt namelijk samen met autonomie omdat het bevorderen van die balans impliceert dat werknemers mogelijkheden en flexibiliteit worden gegeven om zelf te kunnen beslissen waar en wanneer ze werken (Byrne, 2005).

Verder blijkt uit eerder empirisch onderzoek dat het belangrijk is om diversiteit op de werkvloer goed te managen, zodat dat kan leiden tot autonome motivatie (Velten et al., 2018). Managers met aandacht voor culturele diversiteit passen bijvoorbeeld een goed diversiteitsbeleid toe zodat er een grotere binding tussen werknemers ontstaat (Celik et al., 2011). Ook is het belangrijk dat leiders een cultuur creëren waar diversiteit ondersteund wordt. Ze moeten ook persoonlijke karakteristieken ontwikkelen die diversiteit ondersteunen zoals een visie dat diversiteit herkent, een bredere kennis van diversiteit, openstaan voor constructieve kritiek en het vermogen om het potentieel van een divers personeelsbestand te identificeren (Rahman, 2018). Uit meerdere andere onderzoeken wordt ook duidelijk dat het belangrijk is dat leiders organisatorische rechtvaardigheid nastreven en erover communiceren om motivatie te bekomen (Karam et al., 2019). Indien werknemers namelijk het gevoel hebben van rechtvaardigheid dankzij die inspanningen en communicatie van de manager, heeft dat een positieve invloed op de intrinsieke en geïdentificeerde motivatie (Manzoor et al., 2012; Mitchell et al., 2012; Sutanto et al., 2018). Regen et al. (2020) kwam dan weer tot de conclusie dat werknemersontwikkeling een positieve relatie heeft met autonome werkmotivatie. Ook het vierde kernelement van duurzaam leiderschap, voortgangsgerichtheid, heeft een relatie ten opzichte van extrinsieke motivatie. De feedback die daarmee gepaard gaat, zorgt namelijk voor een stijging van het extrinsieke motivatieniveau (Geister et al., 2006). In de westerse wereld is er nog geen onderzoek gedaan naar de link tussen autonome motivatie en het ondersteunen van *work-life balance* door de manager, maar Azeez et al. (2019) vonden wel een positieve relatie tussen die twee aspecten in de Nigeriaanse publieke sector.

Tot dusver hebben een aantal studies duurzaam leiderschap weten te relateren met organisatieprestatie (Avery & Bergsteiner, 2011, 2012; Lee, 2017). Daaruit bleek dat duurzaam leiderschap een positief effect heeft op die prestaties. Het deelaspect voortgangsgerichtheid had het grootste verband met de organisatieprestatie gevolgd door organisatorische rechtvaardigheid, *work-life balance*, diversiteit en ten slotte werknemersontwikkeling (Lee, 2017). Uit onderzoek van Lee (2017) blijkt ook dat alle aspecten van duurzaam leiderschap een significant effect hebben op de

intrinsieke motivatie van werknemers. Voortgangsgerichtheid had het grootste effect gevolgd door werknemersontwikkeling, organisatorische rechtvaardigheid, *work-life balance* en diversiteit. Omdat intrinsieke motivatie deel uitmaakt van autonome motivatie kunnen we bovenstaande bevindingen potentieel ook terugvinden in dit onderzoek. In hetzelfde onderzoek van Lee (2017) werd ook het positief verband tussen duurzaam leiderschap en tevredenheid van de werknemers in een organisatie bevestigd. In die positieve relatie had voortgangsgerichtheid het grootste effect op de voet gevolgd door *work-life balance* en organisatorische rechtvaardigheid. Ook werknemersontwikkeling en diversiteit hadden een positief verband met duurzaam leiderschap, maar dat effect was aanzienlijk kleiner.

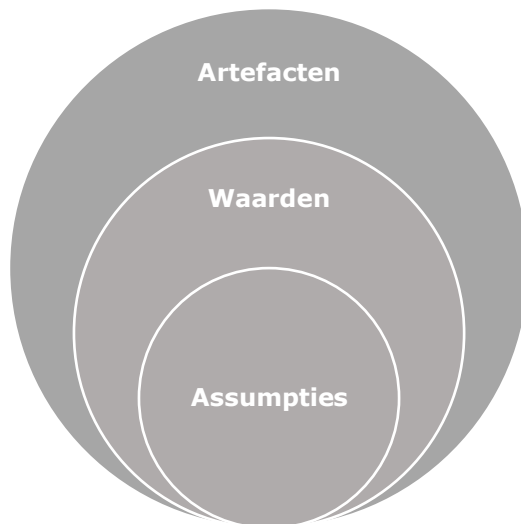
Vertrekkende vanuit bovenstaande literatuur betreffende autonome motivatie en duurzaam leiderschap kunnen we een eerste hypothese opstellen die we in dit onderzoek gaan testen.

Hypothese 1: Duurzaam leiderschap is positief geassocieerd met de autonome motivatie van werknemers.

2.4 Mensgerichte organisatiecultuur

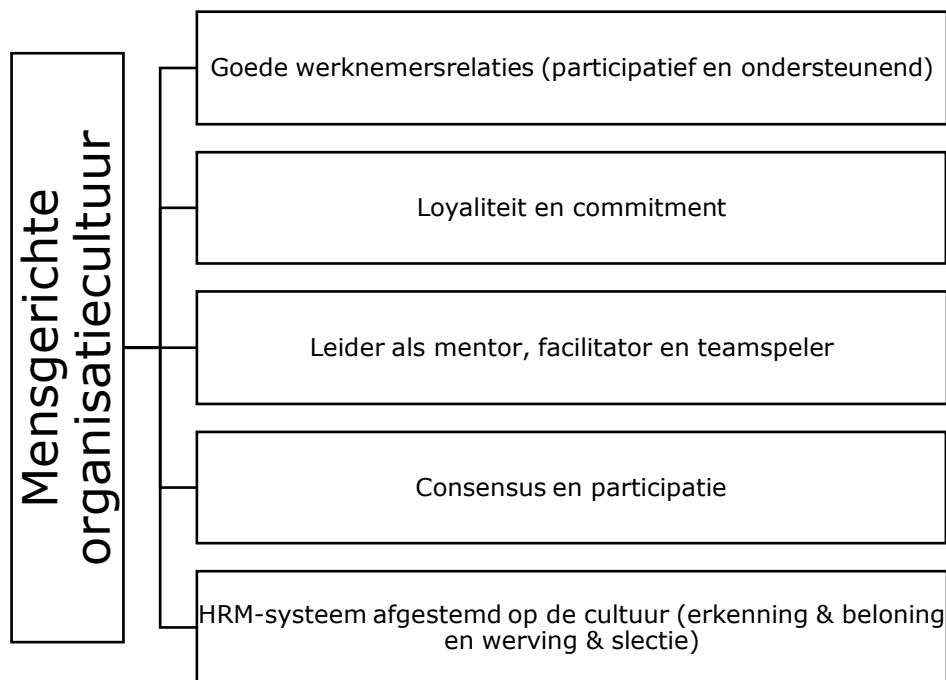
In dit onderdeel wordt eerst gedefinieerd wat een organisatiecultuur is. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de mensgerichte organisatiecultuur en wat daar de baten van zijn. Ten slotte wordt de cultuur theoretisch gelinkt aan autonome motivatie.

Een organisatiecultuur is een complex concept dat de gedeelde manier van zijn, denken en handelen in een groep van op elkaar afgestemde personen met wederzijdse verwachtingen omvat. Het wordt in de loop van de tijd gevormd, gedeeld, geleerd en veranderd, waardoor er een bepaalde voorspelbaarheid ontstaat (Serpa, 2016). Een organisatiecultuur wordt dus gevormd door een bepaalde groep, terwijl ze leert omgaan met problemen en oplossingen vindt die goed genoeg gewerkt hebben om als geldig te worden beschouwd en daarom aan nieuwe leden moet worden aangeleerd (Schein, 1990). Balling (2005) vergelijkt de cultuur met de persoonlijkheid van organisaties. Volgens Schein (1990) zijn er drie niveaus van cultuur, namelijk de artefacten, waarden en assumpties. Die niveaus zijn weergegeven in figuur 3. Het niveau van de artefacten is wat je voelt, observeert en waarneemt met je zintuigen wanneer je een nieuwe cultuur binnengaat. Het is duidelijk en tastbaar, maar toch moeilijk te ontcijferen, tenzij men insiders vraagt ze te ontcijferen. Voorbeelden daarvan zijn de kledingstijl, taalgebruik en materiële objecten binnen de organisatie. Het tweede niveau, de waarden, zijn de doelen, idealen, normen, standaarden, morele principes en andere niet toetsbare uitgangspunten. De aspecten uit dat niveau zijn achterhaalbaar door vragenlijsten over de cultuur. Als we nog dieper gaan graven, komen we op het niveau van de assumpties uit. Die assumpties starten vaak als waarden, maar worden na verloop van tijd als vanzelfsprekend beschouwd.



Figuur 3: Drie niveaus van cultuur (Schein, 1990)

In deze masterproef wordt er gekeken naar één specifieke vorm van cultuur, namelijk de mensgerichte organisatiecultuur. Die organisatiecultuur legt een grote nadruk op het welzijn en de ontwikkeling van het personeel, het erkent hun individuele waarde en bevordert een gevoel van doelgerichtheid (Black & La Venture, 2018). Een mensgerichte organisatiecultuur bestaat uit zeven kernelementen, namelijk: 1) de kernwaarden van *people-first*, 2) leiderschap die doet wat het belooft, 3) een open communicatie, 4) een hoge mate van vertrouwen, 5) op elkaar afgestemde activiteiten en werkomgevingen gericht op HR en talentontwikkeling, 6) het reactievermogen op verandering en 7) de veerkracht van de organisatie (Black & La Venture, 2018). Het model van Black en & La Venture (2018) is een heel brede benadering van cultuur waarin ook reactievermogen en veerkracht in worden meegenomen. In andere modellen plaatst men vooral de kernwaarden van *people first* centraal en hoe deze zich in de organisatie tonen, zoals in het *competing values framework* van Quinn (1988) met de dimensie *Human relations*. In die benadering staan de kernwaarden van *people first* centraal, is loyaliteit en commitment belangrijk, wordt de leider gezien als een mentor, facilitator en teamspeler en wordt teamwerk, consensus en participatie aangemoedigd door het middenmanagement. Belangrijk is ook dat het HRM-systeem, inclusief beloningen en het selectieproces, afgestemd is op al het voorgaande (Meyer et al., 2010; Quinn, 1988). In wat volgt gebruiken we die benadering voor dit onderzoek.



Figuur 4: Kernelementen van een mensgerichte organisatiecultuur

Verder zijn er een aantal baten van een mensgerichte organisatiecultuur. Ten eerste zorgen goede werknemersrelaties voor een aangename sfeer, wat dan weer tot verhoogde motivatie kan leiden. Die goede relaties kunnen ook leiden tot betere prestaties en dus ook de winst van de organisatie (Brhane et al., 2018). Een open communicatie en een sterke vertrouwensband vormen een onderdeel van de werknemersrelaties en daar zijn ook voordelen aan verbonden (Brhane & Zewdie, 2018). Zo zorgt de open communicatie in deze organisatiecultuur voor een grotere betrokkenheid, meer interpersoonlijke relaties, kwalitatieve informatiedeling, minder conflict en meer cohesie binnen de groep (Black & La Venture, 2018). Ook leidt deze cultuur tot betere beslissingen en creatieve oplossingen omwille van de open communicatie (Shin et al., 2003). Ten tweede kan de hoge commitment in deze organisatiecultuur leiden tot harder werkende werknemers, wat de prestaties van de organisatie ten goede komt (Foster et al., 2008). Verder zijn samenwerking en teamwerk fundamenteel voor innovatie (West et al., 2005). Ten slotte bestaat er ook een link tussen de organisatiecultuur en motivatie (Matkó et al., 2017). Zij stellen namelijk dat een goede organisatiecultuur waar dankbaarheid en erkenning richting werknemers centraal staan, leidt tot versterkte motivatie en verbeterde prestaties.

Ten slotte linken we de mensgerichte organisatiecultuur met autonome motivatie. Dat doen we door middel van het linken van de kernelementen van een mensgerichte organisatiecultuur met de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000b). Ten eerste heeft een mensgerichte cultuur een sterk verband met verbondenheid. Zo zorgen de goede werknemersrelaties ervoor dat er een goede sfeer heerst en werknemers zich goed in hun vel voelen (Brhane & Zewdie, 2018). Bovendien zijn er een aantal kernwaarden, zoals loyaliteit, commitment, consensus en participatie die de basis vormen voor het bestuur en nemen werknemers deze waarden op in hun persoonlijke waardesystemen (Rokeach, 1973). Wanneer al de werknemers deze kernwaarden in zich opnemen voelen ze zich meer

verbonden met elkaar (Collisson, 2013). Ook vinden de leiders van mensgerichte organisaties de mensen in de organisatie belangrijk en geloven ze dat samenwerking leidt tot betere resultaten en meer betrokkenheid (Black & La Venture, 2018). Werknemersrelaties worden door Brhane et al. (2018) gedefinieerd als de relatie tussen werknemers en managers om het moreel, de betrokkenheid en het vertrouwen van werknemers te vergroten en om een geschikte werkomgeving te creëren die hen in staat stelt zich maximaal in te zetten voor het bereiken van de doelen van de organisatie. Een hoge mate van vertrouwen is dus onderdeel van de werknemersrelaties (Brhane & Zewdie, 2018). Door deze hoge mate van vertrouwen zien werknemers elkaar niet alleen als zakelijke kennissen, maar ook als vrienden of teamleden. Alleen onvoorwaardelijk vertrouwen bevordert intense interpersoonlijke samenwerking en synergetische relaties en dus verbondenheid (Jones et al., 1998). Ten tweede is er ook een link te vinden tussen de mensgerichte organisatiecultuur en competentie. Zo zorgt de open communicatie ervoor dat de werknemers een bredere kennis hebben, doordat ze elk aspect van het bedrijf kennen wat dan weer tot een betere samenwerking leidt (Black & La Venture, 2018). Ook een leider die zich als mentor gedraagt kan een grote rol spelen in de competentie van werknemers. Een mentor zorgt er namelijk voor dat werknemers zich beter ontwikkelen en aldus verhoogde competentie ervaren (Willemse et al., 2010). Ten slotte bekijken we de link met autonomie. Wanneer leiders zich gedragen als een mentor en hun werknemers helpen, ervaart het personeel meer autonomie bij hun werk (Van Tuin et al., 2021). Ook zorgt werknemersparticipatie ervoor dat lager personeel meer betrokken is bij het besluitvormings- en werkproces en geeft het meer autonomie en controle over hun taken (Zwick, 2004).

Op basis van voorgaande informatie kan de tweede hypothese die we gaan onderzoeken in deze masterscriptie opgesteld worden.

Hypothese 2: Een mensgerichte organisatiecultuur is positief geassocieerd met de autonome motivatie van werknemers.

2.5 Mensgerichte organisatiecultuur als moderator

In dit laatste onderdeel van de literatuurstudie wordt de modererende rol van een mensgerichte organisatiecultuur op het verband tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie besproken. Ten eerste wordt het belang van context voor de effectiviteit van leiderschap aangehaald. Vervolgens wordt de match tussen een bepaalde organisatiecultuur en een bepaalde leiderschapsstijl besproken. Daarna wordt de match tussen duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur bekeken. Ten slotte wordt geredeneerd waarom duurzaam leiderschap in een mensgerichte cultuur sterker is gerelateerd aan autonome motivatie.

Om effectief leiding te kunnen geven is context heel belangrijk. Porter en McLaughlin (2006) identificeerden bijvoorbeeld zeven componenten van de organisatiecontext, namelijk: cultuur/klimaat, doelen, mensen/samenstelling, processen, toestand, structuur en tijd. Liden en Antonakis (2009) voegden daar dan weer sociale netwerken aan toe. Andere concepten maken dan weer onderscheid tussen culturele en organisatorische contexten. De culturele context zijn de zichtbare en onzichtbare indicatoren van de cultuur en de organisatorische context zijn de fysieke condities (Ayman et al., 2012). Oc (2018) kwam tot de conclusie dat contextuele factoren zoals

ationale cultuur, geslachtssamenstelling van groepen, economische omstandigheden, taak- en organisatiekenmerken, fysieke afstand en tijdsdruk een invloed hadden op effectief leiderschap. Ten slotte hangt de effectiviteit van leiderschap sterk af van de organisatiecultuur (Taslim, 2011).

Ook is het belangrijk dat er een goede match is tussen de leiderschapsstijl en organisatiecultuur. Echter, er is in de literatuur geen eenduidigheid over wanneer die twee aspecten matchen met elkaar. Er bestaan namelijk twee contrasterende perspectieven daarover, het matchingperspectief en het mismatchingperspectief (Hartnell et al., 2016). Het matchingperspectief voorspelt dat een overeenkomst tussen de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur een positief effect heeft op de prestaties van een organisatie. Het mismatchingperspectief daarentegen stelt dat verschillen tussen de CEO-leiderschapsstijl en de cultuur juist een positief effect hebben op de prestaties van een bedrijf (Hartnell et al., 2016). Hartnell et al. (2016) vond geen ondersteuning van het matchingperspectief in zijn onderzoek en stelt dat organisatiecultuur een substituut kan zijn voor leiderschap. In andere woorden, leiderschap dat de organisatiecultuur versterkt, kan tot overbodige middelen en sturing leiden en de bedrijfsprestaties dus niet verbeteren. Wel vonden Hartnell et al. (2016) ondersteuning voor het mismatchingperspectief. Volgens hen is de leiderschapsstijl dus effectief wanneer het psychologische en motiverende middelen biedt die ontbreken in de cultuur van de organisatie. Tsai et al. (2009) kwam dan weer tot de conclusie dat de organisatiecultuur en leiderschapsstijl wel gelijkenissen moeten vertonen om effectief te zijn. Omtrent de match tussen de leiderschapsstijl en organisatiecultuur is met andere woorden dus nog veel onduidelijkheid.

Verder is er een sterke gelijkheid tussen duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur. Die overeenkomst wordt duidelijk als we de vijf kernelementen van duurzaam leiderschap vergelijken met de kernelementen van een mensgerichte cultuur.

Ten eerste kan diversiteit gelinkt worden met een mensgerichte organisatiecultuur. Zo zijn goede werknemersrelaties en de daarbij horende open communicatie belangrijk om de diversiteit goed te managen. McGee Wanguri (1996) ziet communicatieve openheid als oplossing voor veel organisatorische problemen die te maken hebben met diversiteit zoals stereotypering en ongelijkheid. Die openheid in communicatie is verder belangrijk in diverse werkgroepen omdat het reacties op conflictsituaties kan beïnvloeden en uiteindelijk van invloed kan zijn op de groepsresultaten (Ayoko, 2007). Ook de loyaliteit en commitment in mensgerichte organisatieculturen kan hier gelinkt worden. Vertrouwen is namelijk in elke situatie belangrijk, maar nog belangrijker in diverse teams (De Jong et al., 2021).

Ten tweede bestaat er een verband tussen organisatorische rechtvaardigheid en een mensgerichte cultuur. HRM-systemen afgestemd op de cultuur, zoals erkenning en beloning aan werknemers die samenwerken en elkaar helpen, is één van de zeven kenmerken van die cultuur en is onlosmakelijk verbonden met organisatorische rechtvaardigheid omdat dat de eerlijkhedsperspectie van werknemers inhoudt (Fortin, 2008). Wanneer er vanuit de organisatie namelijk het signaal gegeven wordt dat dat de waarden zijn, moeten de HRM-systemen dat ook uitstralen om de eerlijkhedsperspectie in stand te houden.

Vervolgens wordt de werknemersontwikkeling vergeleken met die cultuur. Talentontwikkeling kan namelijk gelinkt worden met de open communicatie die nodig is voor de goede werknemersrelaties, aangezien die communicatie ervoor zorgt dat werknemers een bredere kennis ontwikkelen en elk aspect van de organisatie kennen (Black & La Venture, 2018).

Ook vertoont de voortgangsgerichtheid van duurzaam leiderschap overeenkomsten met een mensgerichte organisatiecultuur. Bij de voortgangsgerichtheid is het namelijk belangrijk dat het personeel via feedback leert uit zijn fouten (Lee, 2017). In een mensgerichte organisatiecultuur wordt de leider als een mentor gezien, wat het geven van feedback inhoudt (Orth et al., 1987). Om de feedback op een goede en regelmatige manier over te brengen is een open communicatie ook belangrijk (Baker et al., 2013).

Ten slotte linken we de *work-life balance* met die cultuur. In een mensgerichte organisatiecultuur is er een grote mate van vertrouwen aanwezig wat een cruciale factor is voor *work-life balance* aangezien er voor bijvoorbeeld thuiswerk veel vertrouwen nodig is van managers dat het personeel ook werkt (Panteli et al., 2022).

Aangezien we in de vorige alinea's verschillende linken hebben gelegd tussen duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur kunnen we concluderen dat die twee aspecten goed bij elkaar passen en potentieel dus een goede match kunnen zijn volgens het matchingperspectief (Hartnell et al., 2016). Bovendien blijkt uit de literatuur dat het belangrijk is dat er een match is tussen de organisatiecultuur en de wijze waarop leiderschap wordt ingevuld (Taslim, 2011). We verwachten dan ook dat die twee elementen met elkaar in synergie gaan en daardoor, in combinatie, een versterkend effect hebben op de autonome motivatie van werknemers. Op basis van al deze informatie is de derde en laatste hypothese van dit onderzoek opgesteld.

Hypothese 3: Een mensgerichte organisatiecultuur modereert de positieve associatie tussen autonome motivatie en duurzaam leiderschap, zodanig dat dit verband sterker wordt bij een sterke (vs. zwakke) mensgerichte organisatiecultuur.

3. Methodologie

3.1 Dataverzameling

Om de onderzoeksvraag, "In welke mate is duurzaam leiderschap gerelateerd met de autonome motivatie van de medewerkers in organisaties en hoe wordt die relatie gemodereerd door een mensgerichte organisatiecultuur?", te beantwoorden is er een cross-sectioneel kwantitatief vragenlijstonderzoek uitgevoerd. Er is voor deze methode gekozen omwille van het feit dat er veel data kan worden verzameld van een groot aantal respondenten op één moment (Saunders, 2019).

De data zijn verzameld door middel van een online vragenlijst in Qualtrics (zie bijlage 1) in de periode van 13/03/2024 tot 03/04/2024. De vragen zijn opgesteld op basis van eerder ontwikkelde meetinstrumenten uit de wetenschappelijke literatuur. De vragenlijst werd samen met een medestudent, met ook duurzaam leiderschap als hoofdonderwerp van de masterproef, opgesteld en uitgestuurd binnen het netwerk van de onderzoekers. Daardoor werden vijf aspecten bevraagd: duurzaam leiderschap, jobsatisfactie, autonome motivatie, duurzaam HRM en een mensgerichte organisatiecultuur. Voor deze masterscriptie zijn alleen de onderwerpen duurzaam leiderschap, autonome motivatie en een mensgerichte organisatiecultuur relevant en worden dus ook alleen deze aspecten besproken. Om te garanderen dat er voldoende respondenten gevonden werden, is de vragenlijst via sociale media (Facebook en LinkedIn) verspreid en gericht aan werknemers van 18 jaar of ouder. Ook werden leiders van bedrijven gemaild of gestuurd via LinkedIn met de vraag om de enquête in hun organisatie te delen. Ten slotte werd de enquête ook gedeeld via persoonlijk contact (e-mail) met familieleden, vrienden en kennissen die aan de voorwaarden voldeden. Er is met andere woorden gebruikgemaakt van een selecte steekproefmethode, met name een gemak- en zelfselecterende steekproeftrekking.

Bij het uitsturen van de vragenlijst (*social media* of e-mail) werd ook een introductiebrief toegevoegd. In de introductiebrief stelden we ons kort voor, werd het doel van het onderzoek duidelijk gemaakt, werden de voorwaarden om deel te nemen opgesomd en stelden we onze contactgegevens ter beschikking. Het *informed consent* vormde de eerste pagina van de enquête in Qualtrics, zodat iedere deelnemer dat altijd te zien kreeg. Daarin stond dat de respondent onder andere akkoord ging met het deelnemen aan de vragenlijst, dat de deelname vrijwillig was en dat men de introductiebrief gelezen heeft.

151 personen hebben deelgenomen aan dit onderzoek. 39 daarvan zijn verwijderd omwille van het feit dat ze de vragenlijst onvolledig hebben ingevuld. Van de 112 respondenten die de vragen wel allemaal beantwoord hebben, hebben 10 respondenten 'nee' geantwoord op de vraag: "Bent u momenteel in loondienst bij een werkgever?". Die respondenten werden niet opgenomen in de resultaten. Op die manier eindigden we het onderzoek met 102 geschikte responsen. De leeftijd van de respondenten varieerde tussen 19 en 62 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 38,61 jaar. De gemiddelde periode dat een respondent in dienst was bij zijn of haar werkgever bedroeg 10,37 jaar. 57,8 procent van de respondenten was vrouwelijk en 42,2 procent mannelijk. Gemiddeld genomen was de hoogst behaalde opleiding een professionele bachelor en was het functieniveau uitvoerend personeel. Ten slotte waren meer dan 40 procent van de respondenten in dienst bij een werkgever die meer dan 250 werknemers in dienst heeft.

3.2 Operationalisatie

Zoals hierboven reeds vermeld meet de vragenlijst vijf variabelen (duurzaam leiderschap, jobsatisfactie, autonome motivatie, duurzaam HRM en een mensgerichte organisatiecultuur) waarvan drie relevant voor dit onderzoek (duurzaam leiderschap, autonome motivatie en een mensgerichte organisatiecultuur). Er werden bij elke variabele een aantal stellingen gegeven waarop de respondenten hun mate van overeenstemming moesten aangeven. Om een reeds gevalideerde vragenlijst te bekomen is er gebruikgemaakt van vragenlijsten uit bestaande wetenschappelijke literatuur. Alle variabelen werden gemeten door middel van een 7-punts Likertschaal gaande van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'.

3.2.1 Duurzaam leiderschap

Ten eerste is duurzaam leiderschap geoperationaliseerd op basis van een eerdere studie van Lee (2017). In dat onderzoek worden de vijf verschillende aspecten van duurzaam leiderschap getest door middel van twee stellingen per aspect. De vijf aspecten van duurzaam leiderschap die getest werden zijn diversiteit, organisatorische rechtvaardigheid, werknemersontwikkeling, voortgangsgerichtheid en *work-life balance*. Een voorbeelditem is: "Leidinggevenden zetten zich in voor een personeelsbestand dat een representatieve afspiegeling vormt van de samenleving". Voor deze masterscriptie zijn de stellingen uit bovenstaand onderzoek overgenomen en vertaald naar het Nederlands. Ook de 7-punts Likertschaal gaande van helemaal oneens tot helemaal eens is voor dit onderzoek behouden. Om de betrouwbaarheid van deze schaal te berekenen, is gebruikgemaakt van de Cronbachs alfa. Hier bedraagt de Cronbachs alfa 0,906, wat uitstekend is.

3.2.2 Autonome motivatie

Autonome motivatie werd gemeten op basis van de schaal van Roodbol et al. (2023) die een vertaling is en werd overgenomen van Gagné et al. (2015). Deze schaal peilt naar de redenen waarom de respondent moeite doet of zichzelf inspant voor zijn of haar werk. De stellingen uit het onderzoek van Roodbol et al. (2023) zijn overgenomen en op een 7-punts Likertschaal geplaatst voor deze masterproef. Een voorbeelditem is "De volgende uitspraken peilen naar de redenen waarom u moeite doet of uzelf inspant voor uw werk. Omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen voor dit werk." Hier bedraagt de Cronbachs alfa 0,83, wat goed is.

3.2.3 Mensgerichte organisatiecultuur

Voor dit deel is de schaal van Meyer et al. (2010) de basis geweest voor de stellingen op te stellen. In die schaal werden de werknemersrelaties, de waarden, de missie en visie, het gedrag van managers, het beloningssysteem en de selectie- en aanwervingsprocedures bevraagd. Een voorbeelditem is: "Het klimaat binnen mijn organisatie legt de nadruk op goede werknemersrelaties. Het is participatief en ondersteunend". Voor dit onderzoek zijn de stellingen uit eerder genoemd onderzoek overgenomen en vertaald naar het Nederlands. De schaal van de antwoorden werd aangepast van een 5-punts Likertschaal naar een 7-punts Likertschaal om overeen te komen met de andere aspecten die bevraagd worden in deze masterproef. Om de betrouwbaarheid van deze schaal te berekenen is gebruikgemaakt van de Cronbachs alfa. Hier bedraagt de Cronbachs alfa 0,918 wat uitstekend is.

3.2.4 Controlevariabelen

Er werden zes controlevariabelen opgenomen in dit onderzoek, namelijk: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, functieniveau, organisatiegrootte en anciënniteit bij de huidige werkgever. De variabele loondienst fungeerde als exclusie criterium in deze studie omdat alleen antwoorden van respondenten die momenteel in loondienst zijn opgenomen werden in de resultaten. Geslacht werd bevraagd door middel van drie antwoordmogelijkheden, namelijk: man, vrouw of non-binair. De variabele leeftijd werd gemeten door de vraag: 'Wat is uw leeftijd?'. Daarop kon een numeriek antwoord gegeven worden. Vervolgens werd het opleidingsniveau bevraagd aan de hand van de vraag: 'Wat is de hoogste opleiding die u behaald heeft?'. Op die vraag waren zes antwoordmogelijkheden, namelijk: middelbaar onderwijs, professionele bachelor, academische bachelor, master, doctoraat en andere. Verder werd het huidige functieniveau bevraagd. Bij deze vraag waren er vijf antwoordopties: administratief of ondersteunend personeel, uitvoerend personeel, professionele medewerker (bijvoorbeeld expertfunctie, stafmedewerker), middenkader en senior of topmanagement. Ook de organisatiegrootte werd bevraagd via de vraag: 'Hoeveel werknemers zijn er in dienst van uw huidige werkgever?'. Deze vraag werd beantwoord op basis van ordinaal gecategoriseerde antwoordmogelijkheden. De antwoordopties bestonden uit: 1-9 werknemers, 10-49 werknemers, 50-149 werknemers, 150-249 werknemers en meer dan 250 werknemers. Ten slotte werd bevraagd hoelang de respondent al in dienst was bij zijn/haar huidige werkgever. Daarop werd een numeriek antwoord gegeven.

Voor deze masterproef zijn drie controlevariabelen op basis van eerder onderzoek naar voorspellers van autonome motivatie gekozen. Deze variabelen zijn geslacht, anciënniteit en opleidingsniveau. Uit eerder onderzoek is namelijk bekend dat de mate waarin werknemers de basisbehoefte autonomie kunnen vervullen stijgt naarmate hun anciënniteit en hun opleidingsniveau stijgen (Van den Broeck et al., 2016). Henning et al. (2023) stellen dat oudere werknemers met een hogere anciënniteit vaker kiezen voor meer lonende banen, wat zou leiden tot een hogere behoeftebevrediging. Omdat de zelfdeterminatietheorie stelt dat een hogere behoeftebevrediging leidt tot meer autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005), moet een hogere anciënniteit ook verbonden zijn met een hogere mate van autonome motivatie (Henning et al., 2023). Voor de controlevariabele anciënniteit is de termijn van 1 tot 10 jaar als referentiecategorie gekozen en zijn er dummy's gemaakt voor de categorieën 11-20, 21-30, 31-40 en 41-50 jaar. Voor de controlevariabele opleidingsniveau is master als referentiecategorie gebruikt en zijn er dummy's gemaakt voor middelbaar onderwijs, professionele bachelor en academische bachelor. De opties doctoraat en andere werden niet gekozen door de respondenten, dus worden ook niet meegenomen in het onderzoek. Ten slotte is er in het verleden al een verband gevonden tussen autonome motivatie en geslacht. Zo ervaren vrouwen meer autonome motivatie, doordat ze meer betrokkenheid ervaren in vergelijking met mannen (Van den Broeck et al., 2016). Uit onderzoek van Gordeeva et al. (2020) bleek bijvoorbeeld dat vrouwen een sterkere mate van autonome motivatie ervaarden om de COVID-regels te volgen. Hier is één dummyvariabele gekozen omdat geen enkele respondent zich als non-binair identificeerde. Als referentiecategorie is hier gekozen om 'vrouw' te gebruiken, aangezien zij het grootste aandeel van de respondenten vertegenwoordigden.

3.3 Data-analyse

Ten eerste zijn de data opgeschoond door ontbrekende of onvolledige responsen te verwijderen. Daardoor veranderde het aantal respondenten van 151 naar 112. Daarna werden de respondenten die aangaven niet in loondienst te zijn bij een werkgever op het moment van invullen ook niet opgenomen in de analyses. Vervolgens is het gemiddelde genomen van alle vragen omtrent duurzaam leiderschap, autonome motivatie en een mensgerichte organisatiecultuur om zo één algemene schaal te bekomen. Ook werd de Cronbachs alfa berekend. De Cronbachs alfa is een maat om de interne consistentie van een test of een schaal te berekenen. Het wordt uitgedrukt in een getal tussen 0 en 1. De interne consistentie beschrijft de mate waarin alle items in een test hetzelfde concept meten en houdt dus verband met de onderlinge samenhang van de items binnen de test.

Vervolgens is er een beschrijvende analyse uitgevoerd door middel van het gemiddelde, de standaardafwijking en de intercorrelaties te berekenen. Het gemiddelde zorgt ervoor dat we een globaal idee hebben van de waarde van de variabelen. Via de standaardafwijking komen we te weten hoeveel de waarden variëren ten opzichte van het gemiddelde. Ten slotte geeft de correlatie de sterkte en de richting van de relatie tussen twee variabelen weer. Een correlatie ligt altijd tussen -1 en 1, waarbij -1 betekent dat er een negatief verband is tussen de twee variabelen en 1 dat er een positief verband is. Een correlatie van 0 wil zeggen dat er geen onderlinge relatie is tussen de twee geteste variabelen.

Om de hypothesen te testen, is er gebruikgemaakt van een lineaire regressieanalyse. In stap één werd de afhankelijke variabele, autonome motivatie, samen met de controlevariabelen: geslacht, opleidingsniveau en anciënniteit ingevoegd. In stap twee werd ook de onafhankelijke variabele, duurzaam leiderschap, in het model opgenomen. In stap drie werd de moderatie, namelijk de mensgerichte organisatiecultuur, toegevoegd. In stap 4 werd de interactieterm geïntroduceerd. Om tot die interactieterm te komen zijn de gemiddelden van zowel de onafhankelijke variabele als de moderator eerst gecentreerd. Vervolgens werd de interactieterm berekend door het product te nemen van de gecentreerde onafhankelijke variabele en de gecentreerde moderator.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende analyses

Ten eerste zijn de gemiddelden en standaardafwijkingen van de onafhankelijke variabele (duurzaam leiderschap), de afhankelijke variabele (autonome motivatie), de moderator (mensgerichte organisatiecultuur) en de controlevariabelen (geslacht, anciënniteit en opleidingsniveau) berekend. Vervolgens is er een Pearson correlatietest uitgevoerd om het verband tussen al die variabelen te berekenen. Al deze gegevens zijn hieronder terug te vinden in tabel 1. Uit de tabel valt af te lezen dat er een significante, positieve correlatie is tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie ($r = 0,422$; $p < 0,001$). Ook tussen de mensgerichte organisatiecultuur en duurzaam leiderschap is een significant, positief verband gevonden ($r = 0,686$; $p < 0,001$). Ten slotte bestaat er ook een positieve, significante correlatie tussen de mensgerichte organisatiecultuur en autonome motivatie ($r = 0,426$; $p < 0,001$). Voor de controlevariabelen is er nergens een significante correlatie gevonden.

Tabel 1: Gemiddeldes, standaardafwijkingen en correlaties (N = 102)

	Variabelen	Gemiddel de	Standaard- afwijking	1	2	3	4	5
1.	Duurzaam leiderschap	5,110	0.998					
2.	Autonome motivatie	5,794	0,711	0,422*				
3.	Mensgerichte organisatiecultuur	4,702	1,209	0,686*	0,426*			
4.	Geslacht**	1,580	0,496	-0,054	-0,066	-0,127		
5.	Anciënniteit	10,368	10,157	-0,101	-0,011	-0,190	0,010	
6.	Opleidingsniveau***	2,070	1,065	0,188	0,019	0,193	0,037	-0,149

* $p < ,001$

** 1 = vrouw; 2 = man

*** 1 = middelbaar onderwijs; 2 = professionele bachelor; 3 = academische bachelor; 4 = master

4.2 Verklarende analyses

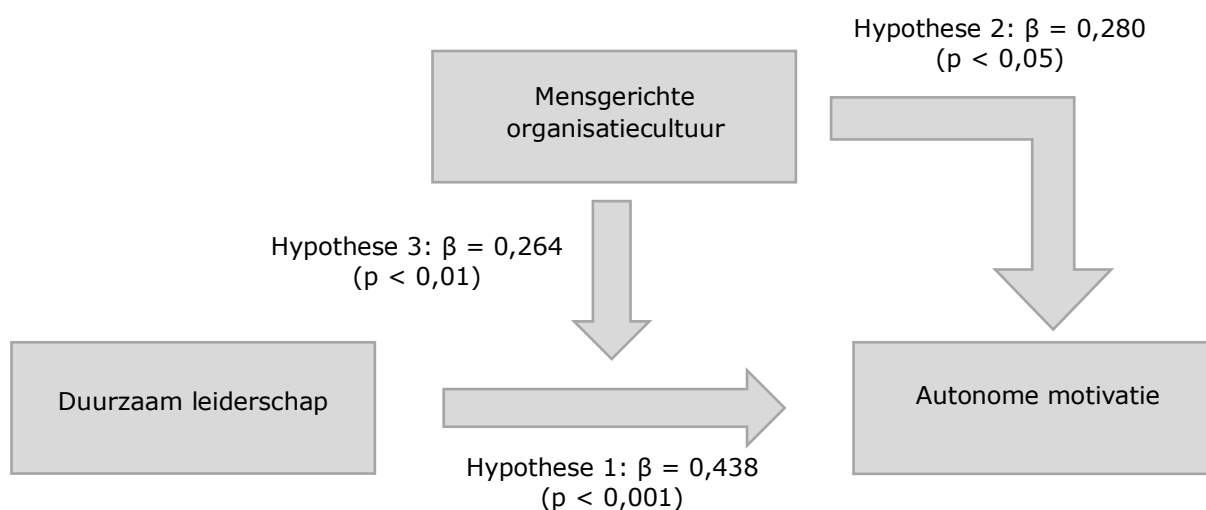
De hypothesen worden getest door een aantal lineaire regressieanalyses. In stap één werd de afhankelijke variabele samen met de controlevariabelen ingevoegd. In stap twee werd ook de onafhankelijke variabele in het model opgenomen. In stap drie werd de moderatie toegevoegd. In stap 4 werd de interactieterm geïntroduceerd. Zowel de afhankelijke variabele, de onafhankelijke variabele, de moderatie als de interactieterm werden gecentreerd voordat ze werden opgenomen in het regressiemodel. De gestandaardiseerde bèta's en de standaardafwijkingen van die vier stappen zijn te zien in tabel twee.

Tabel 2: Gestandaardiseerde bèta's (β) en standaardafwijkingen (SA) van de lineaire regressieanalyse die de autonome motivatie voorspelt

	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	β	SA	β	SA	β	SA	β	SA
Controlevariabelen								
Man (referentie vrouw)	0,070	0,151	0,043	0,137	0,019	0,136	0,014	0,131
Anciënniteit 11-20 jaar (referentie 1-10 jaar)	-0,023	0,198	-0,038	0,686	-0,026	0,177	-0,060	0,172
Anciënniteit 21-30 jaar (referentie 1-10 jaar)	0,044	0,219	0,032	0,695	0,044	0,195	-0,063	0,189
Anciënniteit 31-40 jaar (referentie 1-10 jaar)	0,029	0,346	0,058	0,704	0,078	0,310	0,093	0,300
Anciënniteit 41-50 jaar (referentie 1-10 jaar)	0,028	0,755	0,006	0,740	0,003	0,672	0,014	0,650
Middelbaar onderwijs (referentie master)	-0,056	0,213	0,059	0,197	0,081	0,193	0,085	0,187
Professionele bachelor (referentie master)	-0,004	0,205	0,095	0,189	0,115	0,186	0,140	0,180
Academische bachelor (referentie master)	-0,082	0,413	-0,063	0,375	-0,066	0,368	-0,045	0,356
Onafhankelijke variabele								
Duurzaam leiderschap			0,438***	0,068	0,252*	0,090	0,357**	0,091
Moderator								
Mensgerichte organisatiecultuur					0,280*	0,075	0,254*	0,073
Interactieterm								
Autonome motivatie x mensgerichte organisatiecultuur							0,264**	0,051
R ²	0,016		0,198		0,238		0,298	
ΔR	0,016		0,182		0,040		0,059	

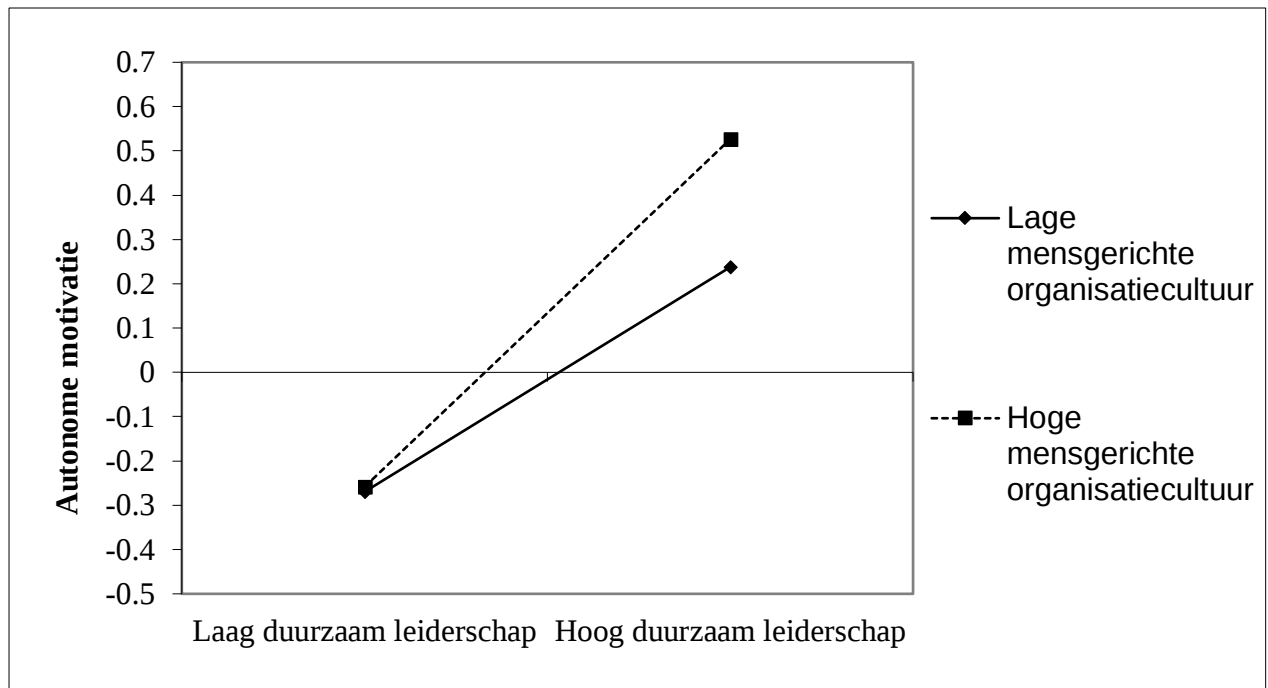
* < 0,05; ** < 0,01 *** < 0,001

In stap twee van bovenstaande lineaire regressieanalyse is zichtbaar dat duurzaam leiderschap een significant, positief verband met autonome motivatie heeft ($\beta = 0,438$; $p < 0,001$). Hypothese één: “Duurzaam leiderschap is positief geassocieerd met de autonome motivatie van werknemers”, kan op basis van die gegevens dus bevestigd worden. De resultaten uit stap drie wijzen op een significant, positief verband tussen de autonome motivatie van werknemers en een mensgerichte organisatiecultuur ($\beta = 0,280$; $p < 0,05$). Ook hypothese twee, namelijk: “Een mensgerichte organisatiecultuur is positief geassocieerd met de autonome motivatie van werknemers”, kan dus met andere woorden bevestigd worden. Ten slotte wordt hypothese drie: “Een mensgerichte organisatiecultuur modereert de positieve associatie tussen autonome motivatie en duurzaam leiderschap, zodanig dat dit verband sterker wordt bij een sterke (vs. zwakke) mensgerichte organisatiecultuur”, getest door middel van bovenstaande lineaire regressieanalyse. Om die hypothese te kunnen testen, wordt er in stap vier gekeken naar de gecentreerde interactieterm (autonome motivatie vermenigvuldigd met mensgerichte organisatiecultuur). Die interactieterm heeft een significant, positief verband met de autonome motivatie van werknemers ($\beta = 0,264$; $p < 0,01$), waardoor ook hypothese drie bevestigd kan worden. Samengevat kunnen alle drie de hypothesen dus bevestigd worden.



Figuur 5: Moderatie van het effect van duurzaam leiderschap op autonome motivatie door een mensgerichte organisatiecultuur

In onderstaande grafiek wordt het effect van de moderatie grafisch weergegeven. Daarin is ook de bevestiging van hypothese drie, ‘Een mensgerichte organisatiecultuur modereert de positieve associatie tussen autonome motivatie en duurzaam leiderschap, zodanig dat dit verband sterker wordt bij een sterke (vs. zwakke) mensgerichte organisatiecultuur’, zichtbaar. Dat is te zien aan de steilere helling bij een hoge mensgerichte organisatiecultuur. Voor een hoge mensgerichte organisatiecultuur bedraagt de hellingsgraad namelijk 0,393 ($t = 0,281$; $p = 0,779$) ten opzichte van de hellingsgraad van 0,254 ($t = 0,254$; $p = 0,800$) voor een lage mensgerichte organisatiecultuur. Het verband tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie wordt dus sterker bij een hoge (vs. lage) mensgerichte organisatiecultuur.



Figuur 6: Interactie tussen duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur op autonome motivatie

5. Discussie

In de huidige volatiele en competitieve markt is het belangrijk om competitief te blijven, zodat de continuïteit van de organisatie gegarandeerd kan blijven (Dobre, 2013). Daarin speelt de motivatie van werknemers in een organisatie een uiterst belangrijke rol. Niet alleen heeft werknemersmotivatie een grote invloed op de prestaties van een organisatie (Dobre, 2013), maar kan het ook helpen bij het omgaan met de groter wordende eisen als gevolg van de huidige globalisatie en snelle technologische veranderingen (Kubicek & Korunka, 2015; Trépanier et al., 2013). Motivatie is daarnaast ook belangrijk voor het individu zelf. Een groter wordend motivatieniveau is namelijk verbonden met een stijgend welzijn en levenssatisfactie (Duffy et al., 2017). Uit eerder onderzoek blijkt dat de leiderschapsstijl een invloed heeft op de werknemersmotivatie (Lee, 2017; Mehta et al., 2003; Sadsad, 2022; Van den Broeck et al., 2016). Ook de organisatiecultuur heeft volgens voorgaand onderzoek een effect op het motivatieniveau van werknemers (Mahal, 2009; Taslim, 2011; Yusof et al., 2016). Echter, er is nog nooit eerder onderzoek gedaan naar in welke mate duurzaam leiderschap gerelateerd is aan de autonome motivatie van werknemers in een organisatie en hoe die relatie wordt gemodereerd door een mensgerichte organisatiecultuur.

In deze discussiesectie wordt er dus ingegaan op het verband tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie en wordt ook gekeken naar welk effect een mensgerichte organisatiecultuur heeft op die relatie. Ten eerste wordt aangehaald hoe dit onderzoek bijdraagt aan de literatuur omtrent duurzaam leiderschap, autonome motivatie en de mensgerichte organisatiecultuur. Dan worden de resultaten van het cross-sectioneel kwantitatief vragenlijstonderzoek, uitgevoerd in deze masterscriptie, gekoppeld met de literatuur uit de literatuurstudie. Vervolgens worden de beperkingen aangehaald en wordt aangegeven welke opportuniteiten er bestaan voor toekomstig onderzoek. Ten slotte worden aanbevelingen of praktische implicaties besproken.

5.1 Bijdrage aan de literatuur

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur op twee verschillende manieren. Ten eerste is er weinig onderzoek gedaan naar duurzaam leiderschap en de relatie met autonome motivatie. Eerder onderzoek van Lee (2017) is het enige dat duurzaam leiderschap al heeft kunnen relateren aan motivatie, maar alleen aan intrinsieke motivatie. Die vorm van motivatie maakt wel deel uit van autonome motivatie, maar omvat autonome motivatie toch niet helemaal. Met deze studie vullen we met andere woorden de leemte in de literatuur betreffende het verband tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie. Ten tweede wordt de modererende rol van een mensgerichte organisatiecultuur op deze relatie mee betrokken in dit onderzoek, wat aansluit bij het beter begrijpen van de omstandigheden waaronder leiderschap meer of minder effectief is.

5.2 Duurzaam leiderschap en autonome motivatie

De tests in deze masterscriptie tonen aan dat er een significant, positief verband is tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie. De Pearson correlatie tussen die twee aspecten was significant, positief. Ook de lineaire regressieanalyse zorgde voor een significant en positief resultaat, wat erop wijst dat duurzaam leiderschap voor autonome motivatie zorgt bij werknemers. Dat resultaat ligt in lijn met eerder onderzoek van Lee (2017). Hij concludeerde in zijn onderzoek dat duurzaam leiderschap een significant, positief effect heeft op het intrinsieke motivatieniveau van werknemers

in een organisatie. Aangezien intrinsieke motivatie onderdeel uitmaakt van autonome motivatie, ligt het resultaat van deze studie in lijn met het resultaat uit de studie van Lee (2017). Verder komen de resultaten uit deze scriptie ook overeen met eerder onderzoek omtrent het ondersteunen van diversiteit op de werkvloer en autonome motivatie. Velten et al. (2018) stellen dat het goed managen van de diversiteit kan leiden tot autonome motivatie. Die diversiteit moet ook door de leiders in organisaties ondersteund worden, er moeten persoonlijke karakteristieken ontwikkeld worden (Rahman, 2018) en er moet een goed diversiteitsbeleid bestaan (Celik et al., 2011). Aangezien diversiteit één van de vijf elementen van duurzaam leiderschap is, liggen de resultaten van deze studie in lijn met het onderzoek van Velten et al. (2018), Rahman (2018) en Celik et al. (2011). Ook bevestigt dit onderzoek de conclusies uit eerder onderzoek van Manzoor et al. (2012), Mitchel et al. (2012) en Sutanto et al. (2018). Zij stellen allemaal dat wanneer werknemers het gevoel hebben rechtvaardig behandeld te worden door de inspanningen en communicatie van de leider, de intrinsieke en geïdentificeerde motivatie stijgt. Omwille van het feit dat organisatorische rechtvaardigheid onderdeel is van duurzaam leiderschap en intrinsieke en geïdentificeerde motivatie onderdeel uitmaken van autonome motivatie, ondersteunt dit onderzoek de conclusies van bovenstaand onderzoek. Verder wordt ook eerder onderzoek, dat concludeerde dat werknemersontwikkeling positief geassocieerd wordt met autonome motivatie, ondersteund (Regen et al., 2020). Ten slotte wordt het onderzoek van Azeez et al. (2019) ook bevestigd door deze masterscriptie. Hij vond namelijk terug dat het laatste onderdeel van duurzaam leiderschap, de *work-life balance*, een positieve relatie had met autonome motivatie.

5.3 Mensgerichte organisatiecultuur en autonome motivatie

Voor het verband tussen een mensgerichte organisatiecultuur en autonome motivatie toont de Pearson correlatie test een significant, positief verband aan. Ook de lineaire regressieanalyse vertoont hier een significant en positief verband. Een mensgerichte organisatiecultuur zorgt dus voor een verhoogd autonoom motivatieniveau. Die resultaten ondersteunen de conclusie van Matkó et al. (2017), die stelt dat er een positief verband is tussen een organisatiecultuur die dankbaarheid en erkenning richting werknemers centraal zet en motivatie. Volgens eerder onderzoek heeft een mensgerichte organisatiecultuur een sterk verband met verbondenheid (Black & La Venture, 2018; Brhane & Zewdie, 2018; Collisson, 2013; Jones & George, 1998; Rokeach, 1973), wat op zijn beurt weer verbonden is met autonome motivatie via de zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000b). Die redenering wordt door dit onderzoek bevestigd. Ook is er een link tussen de mensgerichte organisatiecultuur en het tweede element van de zelfdeterminatietheorie, competentie (Black & La Venture, 2018). Ook dat wordt in onze resultaten ondersteund. Ten slotte zorgt de mensgerichte organisatiecultuur ook voor meer autonomie (Van Tuin et al., 2021), wat op zijn beurt voor meer autonome motivatie zorgt (Ryan & Deci, 2000b). Doordat we in dit onderzoek zien dat een mensgerichte organisatiecultuur voor autonome motivatie zorgt, wordt ook deze literatuur bevestigd.

5.4 Mensgerichte organisatiecultuur als moderator

De lineaire regressieanalyse heeft aangetoond dat er een significant, positief effect is van de mensgerichte organisatiecultuur op de relatie tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie. De interactieterm is namelijk significant en positief. Dat houdt in dat een mensgerichte organisatiecultuur het autonome motivatieniveau nog eens extra versterkt bij duurzaam leiderschap.

Deze resultaten ondersteunen het matchingsperspectief (Hartnell et al., 2016) aangezien duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur veel gelijkenissen vertonen. Het matchingsperspectief stelt namelijk dat een overeenkomst tussen de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur een positief effect heeft op de prestaties van een organisatie. Zij vinden in hun onderzoek echter geen ondersteuning van het matchingsperspectief, maar eerder voor het mismatchingsperspectief omwille van de mogelijkheid dat de organisatiecultuur een substituut kan zijn voor het leiderschap (Hartnell et al., 2016). De resultaten van deze masterproef spreken de conclusie van Hartnell et al. (2016) dus met andere woorden tegen. Tsai et al. (2009) kwamen dan weer tot de conclusie dat er wel gelijkenissen moeten zijn tussen de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur en ondersteunde het matchingsperspectief dus wel. Daardoor vinden we in onze resultaten wel ondersteuning terug voor de conclusie uit hun onderzoek. Ten slotte blijkt uit de literatuur dat het belangrijk is dat er een match bestaat tussen de organisatiecultuur en de manier waarop een manager leiding geeft aan de werknemers in een organisatie (Taslim, 2011). De resultaten uit dit onderzoek ondersteunen die literatuur.

5.5 Controlevariabelen

Ten slotte vergelijken we de literatuur betreffende een aantal controlevariabelen. Volgens eerdere literatuur zou een hogere anciënniteit en een hoger opleidingsniveau verbonden zijn met een hogere mate van bevrediging van de basisbehoefte autonomie (Van den Broeck et al., 2016) en van de behoeftebevrediging in het algemeen (Henning et al., 2023), wat dan weer tot een hogere mate van autonome motivatie zou leiden (Ryan & Deci, 2000b). In de Pearson correlatie test vinden we echter geen bevestiging van dat eerdere onderzoek. Het autonome motivatieniveau zou zelfs negatief gecorreleerd zijn, maar dat is niet significant. Ook het opleidingsniveau is niet significant geassocieerd met autonome motivatie. In voorgaand onderzoek werd ten slotte ook een verband gevonden tussen geslacht en autonome motivatie. Volgens Van den Broeck et al. (2016) en Gordeeva et al. (2020) zouden vrouwen namelijk van nature een hogere autonome motivatie bezitten dan mannen. Ook hier is die correlatie eerder negatief, maar opnieuw niet significant genoeg om uitspraken over te doen.

5.6 Beperkingen en toekomstig onderzoek

Voor dit onderzoek gelden vier beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden. Ten eerste is de steekproef redelijk beperkt ($N = 102$). Verder is de selecte steekproefmethode gebruikt. Ook brengt het cross-sectioneel kwantitatief onderzoek beperkingen met zich mee. Ten slotte moet er rekening gehouden worden met het feit dat de antwoorden op de enquête mogelijk subjectief kunnen zijn. In dit hoofdstuk bespreken we ook de opportuniteiten voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste bestond de steekproef uit 102 bruikbare respondenten. Hoe groter de steekproef, hoe representatiever en hoe kleiner de foutenmarge. Door de testen uit te voeren met data van 102 respondenten is de foutenmarge acceptabel, maar dat zou bij een grotere steekproef nog kleiner worden. Bij het interpreteren van de resultaten moet dus altijd rekening gehouden worden met het bestaan van een foutenmarge.

Verder zijn de data voor dit onderzoek verzameld door een selecte steekproefmethode van werknemers in een organisatie vanaf 18 jaar. Voor dit onderzoek was dit een geschikte methode, maar dat heeft tot gevolg dat de steekproef mogelijks niet representatief is voor andere bevolkingsgroepen of de hele populatie. Voor toekomstig onderzoek kan dus een andere steekproefmethode zoals een willekeurige gebruikt worden om te onderzoeken of de conclusies uit dit onderzoek ook generaliseerbaar zijn voor de gehele bevolking.

Ten derde is ervoor gekozen om cross-sectioneel kwantitatief onderzoek uit te voeren. Dat heeft als voordeel dat er veel data kan worden verzameld van een groot aantal respondenten op één moment in de tijd. Echter, aan elke onderzoeksmethode zijn ook nadelen verbonden. Dat is voor cross-sectioneel onderzoek niet anders. Omdat je op maar één moment data verzamelt, is het niet mogelijk om de respondenten over een langere tijdspanne te observeren om zo veranderingen in de variabelen op te meten. Longitudinaal onderzoek zou dus mogelijks een goede alternatieve methode zijn om het effect van duurzaam leiderschap op autonome motivatie te bekijken met een mensgerichte organisatiecultuur als moderator. Ook experimenteel onderzoek zou een interessante methode zijn, aangezien er dan het autonome motivatieniveau bij de start van het experiment kan gemeten worden. Daarna zou duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur geïntroduceerd kunnen worden en het effect op de autonome motivatie van werknemers gemeten kunnen worden.

Ten slotte zijn de data van dit onderzoek verzameld door middel van een online vragenlijst, wat een belangrijke beperking met zich meebrengt. Het is daarbij bijvoorbeeld mogelijk dat respondenten de vragen subjectief beantwoorden. Respondenten met dezelfde leidinggevende of in dezelfde organisatie kunnen gedragingen bijvoorbeeld anders interpreteren, waardoor zij andere antwoorden geven in de enquête.

5.7 Aanbevelingen

Dit onderzoek is in eerste instantie vooral interessant voor werkgevers of leidinggevenden in een organisatie, maar ook voor werknemers kan dit onderzoek relevante inzichten bieden. Daarom worden er in dit hoofdstuk zowel aanbevelingen aan de leidinggevenden als aan de werknemers besproken.

Werkgevers en leidinggevenden kunnen naar aanleiding van dit onderzoek proberen achterhalen welke leiderschapsstijl zij zelf hanteren en ook welke de andere leidinggevenden in hun organisatie gebruiken. Indien er geen gebruikgemaakt wordt van duurzaam leiderschap, kunnen er opleidingen voorzien worden waardoor er overgeschakeld kan worden naar die leiderschapsstijl, zodat op die manier het autonome motivatieniveau van de werknemers kan stijgen. Zo kunnen er feedbackmechanismen ontwikkeld en geïmplementeerd worden, kunnen er regelingen ingevoerd worden die de *work-life balance* verbeteren en kunnen er meer opleidingsmomenten geïntroduceerd worden. Hetzelfde kan gedaan worden met betrekking tot de organisatiecultuur. Die cultuur kan eventueel aangepast worden om zo de positieve relatie tussen duurzaam leiderschap en autonome motivatie extra te versterken. Om tot een meer mensgerichte organisatiecultuur te komen kan de leider bijgeschoold worden om de rol van mentor effectief op te kunnen nemen, kunnen er beloningen

ingevoerd worden voor het helpen van collega's en kan *bottom-up* participatie aangemoedigd worden.

Ten slotte biedt dit onderzoek ook relevante inzichten voor werknemers binnen een organisatie. Duffy et al. (2017) stelden namelijk dat wanneer de motivatie om een doel te bereiken stijgt, ook het welzijn stijgt en als gevolg ook de levenssatisfactie stijgt. Het is voor de werknemer in een organisatie dus ook belangrijk om een motiverende leider en cultuur te hebben. Naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek, kan de werknemer aan de werkgever voorstellen om over te schakelen naar duurzaam leiderschap en een mensgerichte organisatiecultuur. Indien dat niet mogelijk is, kan de werknemer mogelijks in een andere organisatie zijn carrière verderzetten en zo zijn welzijn en levenssatisfactie bevorderen.

6. Conclusie

Duurzaam leiderschap is een nieuwe, relevante vorm van leiderschap omwille van het toenemend belang van duurzaamheid binnen organisaties. Zo heeft deze leiderschapsstijl zijn intrede gemaakt binnen bedrijven omwille van de strategische keuzes voor het rekruteren en behouden van een kwalitatief werknemersbestand (Lee, 2017). Bovendien zorgt deze leiderschapsstijl voor verhoogde autonome motivatie bij de werknemers binnen de organisatie, waardoor er een concurrentievoordeel gecreëerd kan worden dankzij de volhardende, creatieve en productieve werknemers, wat tot prestaties van hoge kwaliteit leidt (Amabile, 1993). Belangrijk is ook dat deze leiderschapsstijl geflankeerd wordt door een gepaste organisatiecultuur. Daarvoor is een mensgerichte organisatiecultuur uitermate geschikt. Niet alleen zorgt deze cultuur op zichzelf voor verhoogde autonome motivatie bij werknemers. Ook versterkt deze cultuur het positieve effect van duurzaam leiderschap op het autonome motivatieniveau.

7. Referenties

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Atkins, K. (2006). Autonomy and autonomy competencies: a practical and relational approach. *Nursing Philosophy*, 7(4), 205-215.
- Avery, & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. doi:10.1108/10878571111128766
- Avery, & Bergsteiner, H. (2012). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*: Routledge.
- Ayman, R., & Adams, S. (2012). Contingencies, context, situation, and leadership. *The nature of leadership*, 218-255.
- Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105-124.
- Azeez, R. O., Fapohunda, T. M., & Jayeoba, F. I. (2019). Unpacking healthy workplace practices effects on intrinsic motivation of ICT professionals: A SEM approach. *Trends Economics and Management*, 13(33), 19-33.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 54(4), 260.
- Balling, R. (2005). Diagnosis of organizational cultures. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 313-320.
- Black, J., & La Venture, K. (2018). The human factor to profitability: Leveraging people-centered cultures as meaningful organizations. *Public Integrity*, 20(5), 444-458.
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A literature review on the effects of employee relation on improving employee performance.
- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1), 161-193.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
- Celik, S., Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2011). De invloed van diversiteitsmanagement op de binding van werknemers in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 32-57.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297-310.
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.
- Collisson, B. (2013). The Social Projection of Belongingness Needs. *North American Journal of Psychology*, 15(3).
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352.
- De Jong, B., Gillespie, N., Williamson, I., & Gill, C. (2021). Trust consensus within culturally diverse teams: A multistudy investigation. *Journal of management*, 47(8), 2135-2168.
- 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). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.
- Deshwal, V., & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43.

- Dinibutun, S. R. (2012). Work motivation: Theoretical framework. *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), 133-139.
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
- Duffy, R. D., England, J. W., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2017). Perceiving a calling and well-being: Motivation and access to opportunity as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 127-137.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management decision*, 46(2), 310-329.
- Fernandez, C. P. (2007). Creating thought diversity: the antidote to group think. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(6), 670-671.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56.
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Foster, C., Whysall, P., & Harris, L. (2008). Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(4), 423-435.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., . . . Güntert, S. T. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of work and organizational psychology*, 24(2), 178-196.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small group research*, 37(5), 459-489.
- Gordeevaa, T. O., Sychevb, O. A., & Semenovc, Y. I. (2020). Constructive Optimism, Defensive Optimism, and Gender as Predictors of Autonomous Motivation to Follow Stay-at-Home Recommendations During the COVID-19 Pandemic.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of education*, 42(2), 223-233.
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of applied psychology*, 101(6), 846.
- Henning, G., Stenling, A., Tafvelin, S., Ebener, M., & Lindwall, M. (2023). Levels and change in autonomous and controlled work motivation in older workers—The role of proximity to retirement and sense of community at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 33-55.
- Hilmarsson, S. T., & Rikhardsson, P. (2011). The evolution of motivation and incentive systems research: A literature review. Available at SSRN 1965646.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. *Handbook of work group psychology*, 53-75.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134-171.
- Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). Autonomous motivation, controlled motivation, and goal progress. *Journal of personality*, 76(5), 1201-1230.
- Koestner, R., Ryan, R. M., & Bernieri, F. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. *Informational Styles on Intrinsic Motivation and Creativity*.
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2015). Current trends and developments in approaches to job demands. In: Hogrefe Publishing.
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Lee, H.-W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453.
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human relations*, 62(11), 1587-1605.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).
- Manzoor, Ali, A., & Hussain, M. (2012). Arising sales force motivation due to organizational justice. *International Research Journal of Arts and Humanities*, 40(40), 69.
- Manzoor, Q.-A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99-105.
- McGee Wanguri, D. (1996). Diversity, perceptions of equity, and communicative openness in the workplace. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(4), 443-457.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland. *European journal of marketing*, 37(1/2), 50-85.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738.
- Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335-349.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Nikel, Ł. (2023). Controlled and autonomous motivation in elementary school: the role of big five personality traits and shyness.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66-74.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Panteli, N., Nurse, J. R., Collins, E., & Williams, N. (2022). Trust disruption and preservation in the Covid-19 work from home context. *Journal of Workplace Learning*(ahead-of-print).

- Pavey, L., Greitemeyer, T., & Sparks, P. (2012). "I help because I want to, not because you tell me to" empathy increases autonomously motivated helping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(5), 681-689.
- Pinquart, M., Silbereisen, R. K., & Koerner, A. (2009). Perceived work-related demands associated with social change, control strategies, and psychological well-being: Do associations vary by regional economic conditions? Evidence from Germany. *European Psychologist*, 14(3), 207-219.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*: Jossey-Bass.
- Rahman, A. (2018). *Leadership for multicultural teams: The challenges in managing cross-cultural conflicts*.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203.
- Regen, R., Johannes, J., Edward, E., & Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 9(2), 59-69.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*: Free press.
- Roodbol, J., & Stylen, D. (2023). More or less job performance in an insecure job? A study on the relationship between job insecurity and in-role and extra-role performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(6), 510-520.
- Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter! *European Management Review*, 19(1), 138-153.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sadsad, Y. L. (2022). *Various Employee-Oriented Leadership Styles That Influence Public Sector Employee's Motivation & Productivity*. CALIFORNIA STATE UNIVERSITY, NORTHRIDGE,
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350.
- Saunders, L., Thornhill. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek*: Pearson.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.
- Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International business management*, 10(1), 51-61.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). *Organizational justice, work environment, and motivation*. Petra Christian University,
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 223-245.

- Taslim, M. (2011). Organisation Culture And Employee Motivation: An Emperical Study On Impact Of Organisation Culture On Employee Extrinsic & Intrinsic Motivation At SBI. *International Journal of Management Prudence*, 3(1), 84.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37, 93-105.
- Tsai, Y., Wu, S.-W., & Chung, H.-J. (2009). *The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership*. Paper presented at the 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management.
- Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C., & Rosen, C. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 26(2), 67-74.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4).
- Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483-505.
- Velten, L., & Lashley, C. (2018). The meaning of cultural diversity among staff as it pertains to employee motivation. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 105-113.
- West, M. A., & Hirst, G. (2005). Cooperation and teamwork for innovation. *The essentials of team working. International perspectives*, 257-279.
- Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Competentieontwikkeling bij werknemers: Drie stellingen rond competentieontwikkeling getoetst aan de praktijk. *Over. Werk*, 20(4), 138-144.
- Yusof, H. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). A study of organizational culture and employee motivation in private sector company. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(3), 50-54.
- Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715-740.

8. Bijlagen

8.1 Bijlage 1: Vragenlijst

1. **Achtergrondgegevens**

Met deze eerste vragen willen wij graag wat achtergrondgegevens van u en uw huidige werkgever bekomen.

1. Bent u momenteel in loondienst bij een werkgever?	• Ja • Nee
	Nee = 'Helaas staat dit onderzoek enkel open voor werknemers. Toch bedankt voor uw interesse.'
2. Wat is uw geslacht?	• Man • Vrouw • Non-binair
3. Wat is uw leeftijd?	(Aantal jaren invullen a.u.b.)
4. Wat is de hoogste opleiding die u behaald heeft?	• Middelbaar onderwijs • Professionele bachelor • Academische bachelor • Master • Doctoraat • Andere...
5. Wat sluit het best aan op uw functieniveau?	• Administratief of ondersteunend personeel • Uitvoerend personeel • Professionele medewerker (bv. expert functie, stafmedewerker) • Middenkader • Senior en topmanagement
6. Hoeveel werknemers zijn er in dienst van uw huidige werkgever?	• 1-9 werknemers • 10-49 werknemers • 50-149 werknemers • 150-249 werknemers • Meer dan 250 werknemers
7. Hoe lang bent u al in dienst bij uw huidige werkgever?	(Aantal jaren invullen a.u.b.)

2. **Duurzaam leiderschap**

De volgende uitspraken hebben betrekking op een aantal specifieke leiderschapskwaliteiten van de leidinggevend in uw organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Leidinggevend en zetten zich in voor een personeelsbestand dat een representatieve afspiegeling vormt van de samenleving.							
2. Leidinggevend en werken goed samen met werknemers met verschillende achtergronden.							
3. Leidinggevend en tolereren geen arbitraire							

handelingen, persoonlijke voorkeuren of vriendjespolitiek voor particuliere doeleinden. 4. Leidinggevenden tolereren geen verboden personeelspraktijken (bv. discrimineren voor of tegen een werknemer/sollicitant, iemands recht belemmeren om te concurreren voor een baan). 5. Leidinggevenden bieden hun werknemers kansen om hun leiderschapskwaliteiten te demonstreren. 6. Leidinggevenden ondersteunen de ontwikkeling van hun werknemers. 7. Leidinggevenden geven hun werknemers constructieve suggesties om hun werkprestaties te verbeteren. 8. Leidinggevenden volgen en evalueren de vooruitgang van de organisatie bij het bereiken van haar doelstellingen en objectieven. 9. Leidinggevenden ondersteunen de behoefte van hun werknemers om werk en privé in balans te brengen. 10. Leidinggevenden steunen werk en privé-balans maatregelen.							
---	--	--	--	--	--	--	--

3. Autonome motivatie

De volgende uitspraken peilen naar de redenen waarom u moeite doet of uzelf inspant voor uw werk. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen voor dit werk. 2. Omdat moeite doen voor dit werk in lijn is met mijn andere waarden.							

3. Omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor dit werk. 4. Omdat ik me amuseer op het werk. 5. Omdat dit soort werk echt boeiend is. 6. Omdat deze baan heel interessant is.							
--	--	--	--	--	--	--	--

4. Mensgerichte organisatiecultuur

De volgende uitspraken peilen naar de cultuur die heerst in uw organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Het klimaat binnen mijn organisatie legt de nadruk op goede werknemersrelaties. Het is participatief en ondersteunend. 2. Loyaliteit en betrokkenheid zijn de lijm die mijn organisatie bij elkaar houdt. 3. De missie en visie van mijn organisatie promoten een beeld van een werknemersgerichte organisatie. 4. De algemeen directeur van mijn organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een mentor, facilitator en teamspeler. 5. In mijn organisatie moedigt het middenkader teamwerk, consensus en participatie aan. 6. In mijn organisatie worden erkenning en beloningen meestal gegeven aan degenen die samenwerken en teamspelers zijn. 7. In mijn organisatie zijn wervings- en selectieprocedures gericht op het aantrekken van werknemers die hoffelijk, vriendelijk, behulpzaam en eerlijk zijn.							

8.2 Bijlage 2: Kenmerken van de steekproef

Hoofdcategorie	Subcategorie	N	%
Geslacht	Man	43	42,2
	Vrouw	59	57,8
	Non-binair	0	0,0
Leeftijd	18-30 jaar	42	41,2
	31-40 jaar	14	13,7
	41-50 jaar	17	16,7
	51-60 jaar	28	27,5
	60+ jaar	1	1,0
Opleidingsniveau	Middelbaar onderwijs	35	34,3
	Professionele bachelor	44	43,1
	Academische bachelor	4	3,9
	Master	19	18,6
	Doctoraat	0	0,0
Functieniveau	Administratief of ondersteunend personeel	29	28,4
	Uitvoerend personeel	28	27,5
	Professionele medewerker	30	29,4
	Middenkader	10	9,8
	Senior- of topmanagement	5	4,9
Organisatiegrootte	1-9 werknemers	8	7,8
	10-49 werknemers	13	12,7
	50-149 werknemers	22	21,6
	150-249 werknemers	18	17,6
	Meer dan 250 werknemers	41	40,2
Anciënniteit	1-10 jaar	63	61,8
	11-20 jaar	19	18,6
	21-30 jaar	14	13,7
	31-40 jaar	5	4,9
	40+ jaar	1	1,0