

# De arbeidsmotivatie centraal

Auteur: Venice Kessels.

Studentnummer: 2121378.

Dit onderzoek is openbaar.

# De arbeidsmotivatie centraal

Auteur: Venice Kessels.

Studentnummer: 2121378.

Datum: 23-12-2011.

Geschreven in opdracht van een pluimveevleesbedrijf in Nederland.

Eerste lezer: dhr. P. Hintermann.

Tweede lezer: mevr. M. Peeters.

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie | Toegepaste Psychologie.



Niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautoriseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige ander manier, zonder voorafgaande schriftelijke instemming van de uitgever.

## Voorwoord

In het kader van mijn afstudeerperiode van de studie Toegepaste Psychologie heb ik onderzoek verricht in opdracht van een pluimveevleesbedrijf in Nederland. In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre leiderschap een verband vertoont met gemotiveerd werkgedrag. Daarnaast zal ook onderzocht worden in hoeverre de eigenschappen van de werknemers en omgevingsvariabelen invloed hebben op het gemotiveerde werkgedrag van de productiemedewerkers. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de factoren die arbeidsmotivatie bepalen.

Voordat ik begon aan het schrijven van deze scriptie heb ik me ten doel gesteld om een onderzoek uit te voeren dat bruikbare resultaten oplevert voor de opdrachtgever van het pluimveevleesbedrijf. Met behulp van dit onderzoek heb ik getracht dit doel te realiseren.

Tijdens de totstandkoming van deze scriptie heb ik steeds beroep kunnen doen op een aantal personen. Graag zou ik van deze gelegenheid gebruik willen maken om deze personen te bedanken. Allereerst wil ik mijn opdrachtgever, en in het bijzonder mijn onderzoeksbegeleider, bedanken voor de mogelijkheid tot het schrijven van deze scriptie en de tijd die er ingestoken is om mij goed op weg te helpen. Daarnaast wil ik dhr. Hintermann en mevr. Bergman bedanken voor de deskundige begeleiding die ze mij geboden hebben tijdens het schrijven van deze scriptie. De opbouwende kritiek en de adviezen waren onmisbaar om deze scriptie tot een goed einde te brengen. En tot slot wil ik alle productiemedewerkers bedanken voor het meewerken aan het voorliggend onderzoek.

## Samenvatting

Het voorliggend onderzoek onder 40 productiemedewerkers van een pluimveevleesbedrijf had als doel te onderzoeken of leiderschap een verband vertoonde met gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers. Daarnaast is inzicht verkregen in hoeverre eigenschappen van de werknemers, in het bijzonder de taakvolwassenheid, en omgevingsvariabelen gemotiveerd werkgedrag bepaalden. De vraagstelling hierbij luidde: *'Is er een verband tussen de leiderschapsstijl van de drie afdelingschefs binnen de productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf en de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers?* Met behulp van eenzelfde enquête afgenomen onder de drie verschillende afdelingen, is gebleken dat leiderschap geen rechtstreeks verband toonde met gemotiveerd werkgedrag. Daarentegen vertoonden taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen wel een verband waarbij de zelfstandigheid, kritische blik op het eigen resultaat van de werknemers, het routinematig werk en de afkeer met betrekking tot het duwen van zware karren een belangrijke rol speelde.

## Inhoudsopgave

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                   | 3  |
| Samenvatting                                | 4  |
| Inhoudsopgave                               | 5  |
| 1. Inleiding                                | 6  |
| 2. Theoretisch kader                        | 8  |
| 3. Methode                                  | 12 |
| 3.1 Design                                  | 12 |
| 3.2 Steekproef                              | 12 |
| 3.3 Meetinstrument                          | 12 |
| 3.4 Procedure                               | 14 |
| 3.5 Data-analyse                            | 14 |
| 4. Resultaten                               | 17 |
| 5. Discussie                                | 20 |
| 5.1 Conclusie                               | 20 |
| 5.2 Discussie                               | 20 |
| 5.3 Aanbevelingen                           | 23 |
| 5.4 Praktische toepasbaarheid               | 23 |
| 6. Referentielijst                          | 25 |
| 7. Advies                                   | 27 |
| Bijlage 1 Verkenningsgesprek afdelingschefs | 29 |
| Bijlage 2 Operationalisatie begrippen       | 32 |
| Bijlage 3 Analyseplan                       | 43 |
| Bijlage 4 Enquête                           | 56 |
| Bijlage 5 Tabellen resultaten               | 59 |
| Bijlage 6 Authenticiteitverklaring          | 60 |

# 1. Inleiding

*“Willen de Nederlandse pluimveevleesbedrijven blijven bestaan in de toekomst, dan zal schaalvergroting en een verdere internationalisering nodig zijn”,* stelt Nan-Dirk Mulder (2010), marktdeskundige bij Rabobank International.

Op de markt voor pluimveevlees is de concurrentie hoog. De afnemers, onder andere supermarkten, vragen scherpe prijzen voor de verschillende pluimveevleesproducten. Om de marktpositie te behouden is het voor pluimveevleesbedrijven de kunst om zoveel mogelijk te produceren, met zo laag mogelijke kosten en behoud van kwaliteit. Dit kan met behulp van schaalvergroting en verdere internationalisering. Maar wanneer er schaalvergroting optreedt, zal hoogstwaarschijnlijk het werk per werknemer in het bedrijf toenemen. Wat voor gevolgen heeft dit dan voor de arbeidsmotivatie van de werknemers in het productieproces? Arbeidsmotivatie wordt in het voorliggend onderzoek gezien als het proces en geheel van factoren en aandriften waardoor het gedrag tijdens de werkzaamheden richting krijgt en behouden wordt (de Moor, 1998).

De arbeidsmotivatie van werknemers is voor elk (pluimveevlees)bedrijf belangrijk. Het heeft namelijk een positieve invloed op zaken als de arbeidstevredenheid, commitment en arbeidsprestaties, maar ook op het verloop en ziekteverzuim (vergelijk Wright, 2004; Perry, Mesch & Paarlberg, 2006). Wanneer de arbeidsmotivatie van de werknemers laag is, kan dit zorgen voor meer kosten betreffende ziekteverzuim en verloop. Wat bepaalt nu de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers in pluimveevleesbedrijven?

Door middel van dit onderzoek zal er in een van de pluimveevleesbedrijven in Nederland onderzocht worden wat van invloed is op de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers in het pluimveevleesbedrijf. Specifiek zal dit onderzoek zich richten op een mogelijk verband tussen leiderschapstijl en het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers. Leiderschap wordt in dit onderzoek gedefinieerd als elke poging om het gedrag van andere individuen of groepen te beïnvloeden om organisatiedoelen te bereiken (vergelijk Hersey, 1984; Bloemers & Hagedoorn, 2008).

Het pluimveevleesbedrijf in het voorliggend onderzoek is een bedrijf gericht op productie, verwerking en verkoop van pluimveevlees. Het bedrijf heeft zijn eigen vleeskuikenbedrijven, waar het pluimvee in vijf tot zes weken grootgebracht wordt. Tijdens het grootbrengen van het pluimvee wordt gebruik gemaakt van eigen voeding, gemaakt in de voederfabriek. Na vijf tot zes weken wordt het pluimvee vervoerd naar de pluimveeslachterij, waar er verschillende producten van gemaakt worden. Deze producten worden verkocht aan onder meer Engeland, Duitsland, Maleisië en Hongkong.

Het pluimveevleesbedrijf heeft tussen de 70 en 80 werknemers in dienst. Deze werknemers zijn werkzaam op de vleeskuikenbedrijven, pluimveeslachterij, voerfabriek, technische dienst en kantoor. Dit onderzoek richt zich op de productieafdeling van de pluimveeslachterij. De productieafdeling bestaat uit ongeveer 40 productiemedewerkers die werkzaam zijn op drie verschillende afdelingen, te weten de panklaarafdeling, inpakafdeling en deelafdeling. De panklaarafdeling is de eerste afdeling waar het pluimvee machinaal wordt geslacht en waar het gereed wordt gemaakt om door te gaan naar de inpakafdeling. Bij de inpakafdeling komen de grillkuikens uit de koeling en worden ze verwerkt tot

verschillende grillkuijken gesorteerd op gewicht. Niet alle grillkuijken kunnen worden verwerkt op de inpakafdeling dus gaan er een select aantal naar de deelaafdeling. Daar worden de grillkuijken in deelproducten opgesplitst en gesorteerd op gewicht. Per afdeling fungeert er een afdelingschef die de werknemers op de afdeling aanstuurt bij de te verrichten werkzaamheden. Overkoepelend fungeert de bedrijfsleider, die het overzicht behoudt op de drie afdelingen en dit in een grotere context plaatst waarbij verkoop en opslag meegenomen wordt.

Dit onderzoek richt zich op een mogelijk verband tussen de leiderschapsstijl van de drie afdelingschefs binnen de productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf en het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers. De opdrachtgever wil namelijk weten of de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers vergroot kan worden door aanpassing van de leiderschapsstijl van de drie afdelingschefs. Dit kan enkel en alleen in kaart worden gebracht wanneer de productiemedewerkers ondervraagd worden, zij zijn de enige die onder de chef werken en de leiderschap ervaren. Het doel van het voorliggend onderzoek is ten eerste het geven van inzicht in de beoordeling van de productiemedewerkers op de manier van leidinggeven van de afdelingschefs. En ten tweede inzicht geven in hoeverre een aantal factoren invloed hebben op de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers. Wanneer er uit het onderzoek blijkt dat bepaalde factoren positieve invloed hebben op de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers, kunnen deze factoren gebruikt worden om de arbeidsmotivatie op peil te houden of te verhogen. Als gevolg daarvan kunnen bijvoorbeeld de kosten voor ziekteverzuim en verloop omlaag worden gehaald. En zoals hierboven is beschreven, is het erg belangrijk voor het bestaan van een pluimveevleesbedrijf om de kosten laag te houden.

Het voorliggend onderzoek is kwantitatief en toetsend van aard. Het path-goal model van House & Mitchell (1974) staat centraal in het voorliggend onderzoek en zal getoetst worden op bruikbaarheid binnen het pluimveevleesbedrijf. Met behulp van de volgende deelvragen zal er getracht worden antwoord te geven op de vraagstelling van het onderzoek. De vraagstelling luidt: *Is er een verband tussen de leiderschapsstijl van de drie afdelingschefs binnen de productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf en de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers?* Deze vraagstelling wordt beantwoord met behulp van drie deelvragen. In de eerste deelvraag wordt onderzocht in hoeverre de stijl van leidinggeven, de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen een verband laten zien met het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers. In de tweede deelvraag zal onderzocht worden in hoeverre de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloed wordt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen. En tot slot in de derde deelvraag zal onderzocht worden welke leiderschapsstijl de productiemedewerkers het prettigst vinden.

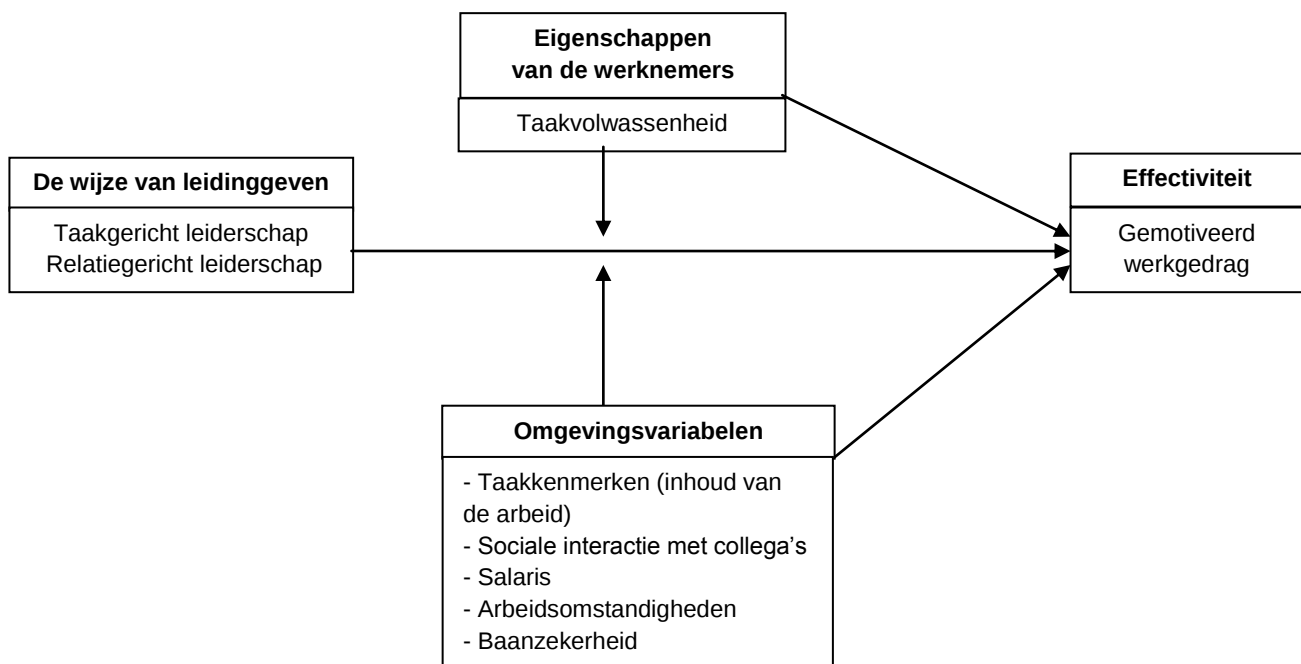
Het onderwerp van onderzoek zal allereerst vanuit verschillende literaire invalshoeken belicht worden in het theoretisch kader. Daarna zal in het hoofdstuk methode stap voor stap worden uitgelegd hoe de uitvoering van het onderzoek eruit komt te zien, waarbij ook de operationalisatie van de begrippen aan de orde komt. Na het methodehoofdstuk worden de resultaten kort en krachtig beschreven waarna ze in het hoofdstuk discussie worden geïnterpreteerd en beredeneerd. Tot slot volgt het advies.

## 2. Theoretisch kader

Op basis van het path-goal model van House & Mitchell (1974) is er een conceptueel model opgesteld dat de rode draad van dit onderzoek weergeeft (zie figuur 1). In het path-goal model van House & Mitchell (1974) wordt het verband gelegd tussen leiderschap en gemotiveerd werkgedrag. Daarbij wordt de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloed door situationele factoren: de eigenschappen van de werknemers en omgevingsvariabelen (Bloemers & Hagedoorn, 2008). In onderstaande tekst zullen de verbanden en begrippen die gedefinieerd zijn in het path-goal model nader toegelicht worden met verschillende invalshoeken uit de literatuur.

Het path-goal model gaat uit van vier soorten leiderschap; directief, ondersteunend, participerend en prestatiegericht leiderschap (Gupta, 2009). Directief en prestatiegericht leiderschap stellen de taak centraal in het leidinggeven (Gupta, 2009). Dit komt overeen met wat Blake & Mouton (1964) over taakgericht leiderschap beweren; bij taakgericht leiderschap gaat het om het verdelen van taken en rollen, het bieden van structuur en het controleren van de kwaliteit. In het huidig onderzoek zal directief en prestatiegericht leiderschap daarom worden gezien als taakgericht leiderschap.

Hetzelfde geldt voor ondersteunend en participerend leiderschap, hierbij staat de verstandhouding met de werknemers centraal (Gupta, 2009). Dit komt overeen met wat Blake & Mouton (1964) en Yukl (2006) beweren over relatiegericht leiderschap; bij relatiegericht leiderschap gaat het om het betrekken van de werknemers bij beslissingprocessen en het opbouwen van vertrouwen. Ondersteunend en participerend leiderschap zal daarom gezien worden als relatiegericht leiderschap in het huidig onderzoek.



Figuur 1 – Conceptueel model gebaseerd op het path-goal model van House & Mitchell (1974).

Als kritische kanttekening op het path-goal model kan gezegd worden dat het een complexe theorie wordt wanneer er steeds meer variabelen in op worden genomen (Gupta, 2009). Op dit moment bevat het maar een beperkt aantal situationele factoren die van invloed kunnen zijn (Bloemers & Hagedoorn, 2008). Ook bekritiseerd Gupta (2009) het model doordat er een groot deel van de verantwoordelijkheid om de werknemers te laten presteren bij de leidinggevende wordt neergelegd. Dit maakt de werknemers meer afhankelijk van de leidinggevende en remt de individuele groei (Gupta, 2009).

De effectiviteit van de leiderschapsstijl wordt in het path-goal model beïnvloed door de situationele factoren; de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen (Bloemers & Hagedoorn, 2008). Dit komt grotendeels overeen met het uitgangspunt van Hersey & Blanchard (1988) in het model van situationeel leiderschap. Volgens dit model wordt de effectiviteit van leidinggeven bepaald door het ontwikkelingsniveau van de werknemers, ofwel de taakvolwassenheid (Northouse, 2004). De leidinggevende past zijn stijl van leidinggeven aan op de taakvolwassenheid van zijn werknemers (Northouse, 2004). De leidinggevende hanteert hierbij niet één stijl van leidinggeven, maar is flexibel om verschillende leiderschapsstijlen te gebruiken voor verschillende situaties (Blanchard, 1985). Volgens het model zijn er vier stadia van taakvolwassenheid, waarbij vier soorten leiderschap horen (Blanchard, 1985):

1. *Onbekwaam en onzeker*: de werknemer is nog incompetent en voelt zich onzeker (Bloemers & Hagedoorn, 2008). De leidinggevende geeft instructies en zal de werknemer controleren op zijn uitgevoerde taken (Nieuwenhuis, 2003).
2. *Onbekwaam en zeker*: de werknemer is nog incompetent, maar heeft wel het zelfvertrouwen om zelfstandig te werk te gaan (Bloemers & Hagedoorn, 2008). De leidinggevende geeft instructies met betrekking tot de taak, maar richt zich ook op de verstandhouding met zijn collega (Nieuwenhuis, 2003).
3. *Bekwaam en onzeker*: de werknemer kan zijn taken zelfstandig uitvoeren, maar raakt steeds minder gemotiveerd (Bloemers & Hagedoorn, 2008). De leidinggevende zorgt voor een optimaal werkklimaat en ondersteunt de werknemer door aandacht te schenken en de werknemer aan te moedigen (Nieuwenhuis, 2003).
4. *Bekwaam en zeker*: de werknemer is in staat voor zichzelf te werken en is tevreden met het werk wat hij aflevert (Bloemers & Hagedoorn, 2008). De leidinggevende hoeft weinig aandacht te besteden aan zijn werknemer; hij geeft weinig sturing en biedt weinig ondersteuning (Nieuwenhuis, 2003). In tabel 1 zijn deze stadia van taakvolwassenheid met bijbehorende leiderschapsstijl nog eens overzichtelijk weergegeven.

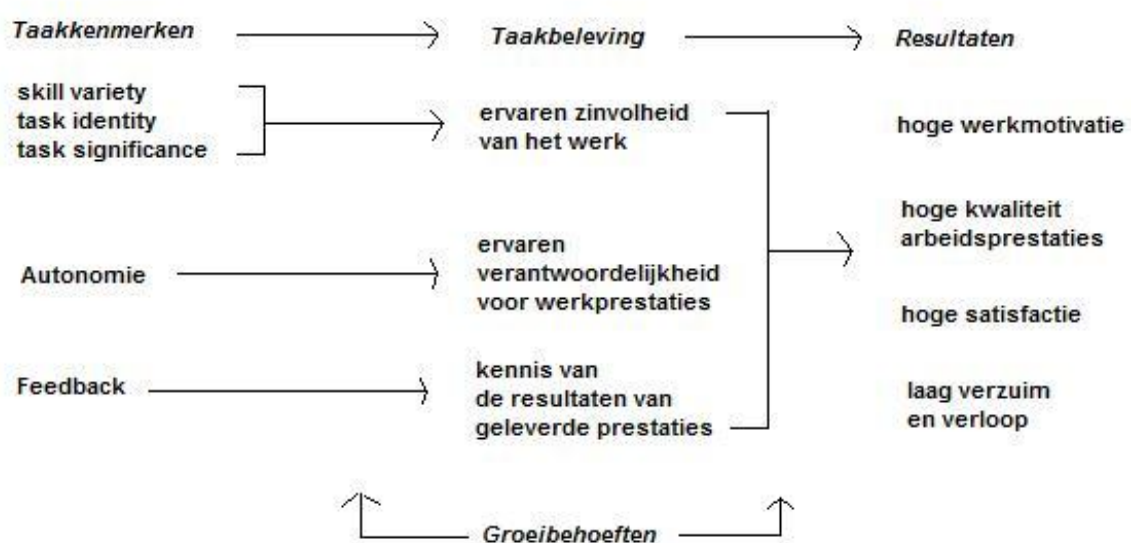
Tabel 1 – Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1988).

| Taakvolwassenheid       | Leiderschapsstijl |
|-------------------------|-------------------|
| 1. Onbekwaam en onzeker | Instrueren        |
| 2. Onbekwaam en zeker   | Overtuigen        |
| 3. Bekwaam en onzeker   | Participeren      |
| 4. Bekwaam en zeker     | Delegeren         |

In de bovenstaande beschrijvingen van taakvolwassenheid is er een grof onderscheid te herkennen in taak- en relatiegericht leiderschap. Wanneer de werknemer in stadia één of twee zit, is de leiderschapsstijl vooral gericht op het juist uitvoeren van de taak. Stadia drie en vier wordt meer vanuit de relationele kant belicht. Naarmate de werknemer dus zelfstandiger en zekerder wordt in het verrichten van zijn werkzaamheden, neemt de taakgerichte leiding af. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Vecchio & Boatwright (2002) waarbij wordt beweerd dat meer ervaren werknemers minder behoefte hebben aan structuur van de leidinggevende.

Hersey & Blanchard (1988) stellen dus dat leidinggevende flexibel moeten zijn in het leidinggeven, afhankelijk van de taakvolwassenheid van de werknemers. Er kan daarbij gesteld worden dat Hersey & Blanchard (1988) de invloed van andere factoren onderschatten. Er wordt in dit model de leiderschap bepaald enkel en alles op basis van de taakvolwassenheid van de werknemers, terwijl er genoeg andere factoren zijn (tijdsdruk, inhoud van de arbeid) die ook invloed hebben op de keuze voor een bepaalde leiderschapsstijl (Bloemers & Hagedoorn, 2008).

Volgens House en Mitchell (1974) zijn omgevingsvariabelen ook van invloed op de effectiviteit van de leiderschapsstijl. Herzberg (1959) stelt dat de motivatie en tevredenheid van arbeiders wordt bepaald door 'satisfiers' en 'dissatisfiers'. Met satisfiers worden factoren bedoeld die bepalen of mensen zich goed voelen in hun werk en hebben te maken met het werk en de persoon zelf, ook wel werkintrinsieke factoren genoemd (Koopmans & Bosch, 2008). Satisfiers zijn: prestatie, erkenning, inhoud van de arbeid, verantwoordelijkheid en groei (Koopmans & Bosch, 2008). Met dissatisfiers worden factoren bedoeld die bepalen dat mensen zich niet goed voelen in hun werk en hebben vooral met de context van het werk te maken, ook wel werkextrinsieke factoren genoemd (Fisscher, Middel, & Vinke, 1988). Dissatisfiers zijn: beleid van de organisatie, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, salaris en de leiding (Fisscher, Middel, & Vinke, 1988).



Figuur 2 – Het taakkenmerkenmodel van Hackman & Oldham (1980) in Management, Organisatie en Gedrag (2008).

Wanneer satisfiers overheersen, leidt dit tot satisfactie en gemotiveerd werkgedrag (Fisscher, Middel, & Vinke, 1988). Satisfiers dragen direct bij aan de werktevredenheid van arbeiders, wanneer ze niet werkzaam zijn dan ontstaat er een neutrale toestand, dus geen ontevredenheid (Vinke, 1999). Dat de inhoud van de arbeid een verband heeft met gemotiveerd werkgedrag (Herzberg, 1959) wordt ondersteund in het taakkenmerkenmodel, zie figuur 2, van Hackman en Oldham (1980). De afwisseling in werkzaamheden (skill variety), in welke mate de werknemer zich kan vereenzelvigen met de taak (task identity) en het aanzien van de taak (task significance) zorgen voor ervaren zinvolheid van het werk en dit leidt onder weer tot een hoge werkmotivatie (Bloemers & Hagedoorn, 2008).

In dit onderzoek zal de 'satisfier' inhoud van de arbeid en de dissatisfiers arbeidsomstandigheden en salaris in het conceptueel model behoren tot de omgevingsvariabelen. De keuze voor deze drie variabelen is gebaseerd op de interessegebieden van de opdrachtgever van het pluimveevleesbedrijf. Als aanvulling op het path-goal model wordt ook baanzekerheid meegenomen als omgevingsvariabele omdat door de opdrachtgever verwacht wordt dat dit een bijdrage levert aan gemotiveerd werkgedrag. Baanzekerheid staat op nummer vier van belangrijkste redenen voor medewerkers om bij een bedrijf te blijven werken (Man, 2007).

Om terug te gaan naar de hoofdvraag van dit onderzoek, er wordt in het onderzoek van Koopman, Flier en Thierry (1992) een verband gelegd tussen leiderschap en arbeidsmotivatie. De belangrijkste conclusie is dat de leidinggevende in een organisatie de motivatie en daarmee de prestaties van de werknemers beïnvloed. De leidinggevende kan dit op twee manieren bewerkstelligen. Enerzijds door interventies die direct gericht zijn op gewenst gedrag van de werknemers door het concretiseren van doelen door de leidinggevende (Koopman et al., 1992). Anderzijds interventies die gericht zijn op de beïnvloeding van de psychologische betekenis van de situatie in relatie tot het zelfbeeld van de medewerker (Koopman et al., 1992). Bijvoorbeeld het toekennen van vertrouwen aan de medewerker over het gegeven dat hij meer kan dan hij zelf denkt (Koopman et al., 1992).

Het voorgaande onderzoek laat een duidelijke verband zien tussen leiderschap en arbeidsmotivatie. Echter wordt er geen aandacht besteedt aan omgevingsfactoren die invloed kunnen hebben op de effectiviteit van de leiderschapsstijl (Koopman et al., 1992). In dit onderzoek wordt dit wel meegenomen door te onderzoeken in hoeverre de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen invloed uitoefenen op de effectiviteit van de leiderschapsstijl. Daarnaast zal onderzocht worden in hoeverre leiderschap, eigenschappen van de werknemers en omgevingsvariabelen een rechtstreeks verband laten zien met gemotiveerd werkgedrag. Tot slot zal er onderzocht worden welke leiderschapsstijl de productiemedewerkers het prettigst vinden.

### 3. Methode

#### 3.1 Design

Het onderzoek naar het mogelijke verband tussen de stijl van leidinggeven van de afdelingschefs en de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers is als kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Er is een enquête afgenomen om de mening van het productiepersoneel betreffende taak- en relatiegericht leiderschap, gemotiveerd werkgedrag, taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen in kaart te brengen. De enquête nam ongeveer zeven minuten in beslag.

#### 3.2 Steekproef

Veertig productiemedewerkers, verdeeld over drie bestaande groepen, hebben meegedaan aan dit onderzoek. De deelnemers zijn verdeeld over drie afdelingen binnen de productieafdeling. Afdeling één telt dertien deelnemers, afdeling twee veertien deelnemers en afdeling drie weer dertien deelnemers. Deze veertig deelnemers zijn alle werknemers die werkzaam zijn op de productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf. Dit komt ten goede aan de betrouwbaarheid en representativiteit van dit onderzoek, op deze manier worden alle werknemers ondervraagd en worden er conclusies getrokken die gelden voor de gehele productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf.

Om de respons te stimuleren is er een traktatie aangeboden bij het invullen van de vragenlijst. Er zijn in totaal 40 enquêtes ontvangen, waar bij één enquête een aantal vragen niet zijn ingevuld. In totaliteit kan er gesproken worden over een respons van 100%. De verhouding tussen man en vrouw is daarbij niet geheel gelijk verdeeld; er deden 25 mannen en 15 vrouwen mee aan het onderzoek. Procentueel gezien is dit 62,5% mannen ten opzichte van 37,5% vrouwen.

#### 3.3 Meetinstrument

Als meetinstrument is voor dit onderzoek een vragenlijst gebruikt. De vragenlijst heeft in totaal 53 vragen en bestaat uit zowel bestaande schalen uit de literatuur (Shartle, 1957), als uit een aantal zelf geconstrueerde schalen. De vragenlijst is tot stand gekomen door het operationaliseren van de begrippen uit het conceptueel model; omgevingsvariabelen, relatiegericht leiderschap, taakgericht leiderschap, gemotiveerd werkgedrag en taakvolwassenheid. In tabel 1 is een overzicht te zien van alle variabelen met het aantal vragen, de Cronbachs Alfa en een voorbeeldvraag.

Tabel 1 - Overzicht variabelen

| Variabele                  | Aantal vragen | Cronbachs Alfa | Voorbeeldvraag                                        |
|----------------------------|---------------|----------------|-------------------------------------------------------|
| Omgevingsvariabelen        | 18            | Niet relevant  | 'Ik vind een vaste baan geruststellend.'              |
| Relatiegericht leiderschap | 10            | .925           | 'Mijn chef is makkelijk te begrijpen.'                |
| Taakgericht leiderschap    | 10            | .867           | 'Mijn chef regeert met ijzeren hand.'                 |
| Gemotiveerd werkgedrag     | 7             | .630           | 'Ik werk snel.'                                       |
| Taakvolwassenheid          | 7             | .536           | 'Op de werkvloer voer ik mijn taken zelfstandig uit.' |

*Omgevingsvariabelen* bestaat uit taakkenmerken, sociale interactie met collega's, salaris, baanzekerheid en fysieke arbeidsomstandigheden. Deze begrippen zijn afzonderlijk van elkaar geoperationaliseerd. De Cronbachs Alfa bij dit construct is niet relevant vanwege het feit dat omgevingsvariabelen uit verschillende losse psychologische constructen bestaat. De reden dat omgevingsvariabelen toch als samengestelde variabele wordt meegenomen is omdat deze zes begrippen allemaal de beleving van de productiemedewerkers meten. Het nadeel van deze keuze is dat niet alle begrippen uitvoerig worden gemeten (weinig enquetevragen per begrip) en dat de samenhang tussen de items niet optimaal is. Dit tast de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal aan (Baarde, Goede & Dijkum, 2007). Voor de variabele taakkenmerken is gebruik gemaakt van een afgeleide schaal van de 'Job Diagnostic Survey' (Hackmann & Oldham, 1980). Deze schaal bestaat uit zes vragen. De variabelen sociale interactie met collega's, salaris en baanzekerheid zijn gebaseerd op literatuuronderzoek en omvatten elk twee vragen. Ook fysieke arbeidsomstandigheden is gemeten op basis van literatuuronderzoek (Mulder & de Boer, 2004) en omvat zes vragen.

Voor de variabelen *taakgericht* en *relatiegericht leiderschap* is gebruik gemaakt van een afgeleide schaal van de 'Leader Behavior Description Questionnaire' (Shartle, 1957). Deze schaal bestaat uit twintig vragen, tien voor taakgericht leiderschap en tien voor relatiegericht leiderschap. Om te kunnen spreken van een voldoende homogene of betrouwbare schaal, zal de Cronbachs Alfa boven de .60 uit moeten komen (Baarde et al., 2007). De betrouwbaarheidsanalyse in tabel 1 wijst uit dat de interne consistentie, de Cronbachs Alfa, voor taakgericht leiderschap ( $\alpha > .60$ ) en relatiegericht leiderschap goed is ( $\alpha > .60$ ). Er zijn geen items uit de schaal verwijderd.

De variabele *gemotiveerd werkgedrag* is samengesteld op basis van het verkennend gesprek met de drie afdelingschefs (Verkenningsgesprek afdelingschefs, 2011). Deze variabele omvat zeven vragen. Ook bij gemotiveerd werkgedrag is er sprake van een voldoende homogene schaal ( $\alpha > .60$ ) zonder verwijdering van enquetevragen.

Tot slot is de variabele *taakvolwassenheid* gebaseerd op literatuuronderzoek (Bloemers en Hagedoorn, 2008) en omvat zes vragen. De Cronbachs Alfa van taakvolwassenheid komt met zijn zeven enquetevragen (totaal aantal) niet boven de standaardnorm van .60 om te kunnen spreken van een voldoende homogene of betrouwbare schaal (Baarde et al., 2007). De schaal komt na verwijdering van drie enquetevragen op een Cronbachs Alfa van .63. Wanneer met deze schaal door wordt gegaan, gaat dit ten koste van de validiteit van de schaal. De schaal verwijdert drie van de zeven items en meet niet meer exact wat het wil meten. Om toch uitspraak te kunnen doen over zoveel mogelijk enquetevragen van taakvolwassenheid is er gekozen om de grens van de Cronbachs Alfa te verlagen naar .50. Dit betekent dat de uiteindelijke schaal van taakvolwassenheid bestaat uit zes vragen. Het nadeel van dit besluit is dat de samenhang tussen de verschillende enquetevragen niet optimaal is en dit de betrouwbaarheid van de schaal aantast (Allen & Bennett, 2010). In bijlage 2 is de complete operationalisatie van de begrippen terug te vinden.

Er is gekozen om in de enquête te werken met stellingen (Baarda, Goede, & Kalmijn, 2010). Dit vanwege het feit dat de respondenten vragen op een andere manier kunnen interpreteren als dat er bedoeld wordt (Baarda et al., 2010). Bij stellingen wordt er steeds op dezelfde consequente manier de vraag gesteld en dit bevordert de eenduidigheid van de vraag (Baarda et al., 2010). Door het

gebruiken van stellingen wordt tevens de drempel verlaagd om mee te doen aan dit onderzoek, stellingen nemen weinig tijd in beslag (Baarda et al., 2010).

Alle items in de vragenlijst zijn gemeten met een 7-punts Likert schaal, waarvan de antwoordmogelijkheden lopen van '1 helemaal mee oneens' tot '7 helemaal mee eens' (Ernst, 2008). De maximale score is '7 helemaal mee eens' en de minimale score bedraagt '1 helemaal mee oneens'. De reden voor deze 7-punts Likert schaal is dat er voldoende antwoordopties voor de productiemedewerkers zijn, waarbij ze niet gedwongen worden om positief of negatief te antwoorden; antwoordmogelijkheid 4 heeft namelijk als antwoordlabel 'neutraal' (Ernst, 2008). Ook zorgt de 7-puntsschaal voor een nauwkeurig beeld van de meningen van de productiemedewerkers (Ernst, 2008).

### 3.4 Procedure

Twee weken voor het afnemen van de enquête is er een mededeling gedaan naar de productiemedewerkers om ze op de hoogte te stellen van het onderzoek. Daarbij werd ook vriendelijk vermeld dat de hulp van de productiemedewerkers nodig was om het onderzoek uit te voeren. Op deze manier heeft de informatie in kunnen werken op de productiemedewerkers en zijn ze voorbereid op wat er zou komen.

Op het moment van afnemen is de enquête in een blanco envelop gedaan en tijdens de pauze van de productiemedewerkers verspreid. De productiemedewerkers hebben de enquête allen thuis ingevuld, dit heeft ervoor gezorgd dat de enquête naar eigen mening ingevuld werd en er geen ruimte gegeven is voor sociale druk vanuit collega's. Voor enkele Turkse productiemedewerkers was een tolk geregeld, dit bleek achteraf niet nodig te zijn geweest. Om onderscheid te maken tussen de drie afdelingen zijn er twee uitdeelmomenten geweest, een voor afdeling één en een voor afdeling twee en drie. De enquêtes van afdeling drie zijn gemarkeerd met een punt achter de titel van de vragenlijst. Er zijn ook twee ophaalmomenten geweest, een voor afdeling één en een voor afdeling twee en drie. Nadat afdeling één opgehaald was zijn de enquêtes uit de doos gehaald en in een aparte envelop bewaard. Ook de gegevens van afdeling twee en drie zijn gesorteerd en in een aparte envelop bewaard.

### 3.5 Data-analyse

Om een algemeen beeld te geven over hoe er gescoord is zijn de gemiddelden van de variabelen taakvolwassenheid, taak- en relatiegericht leiderschap, omgevingsvariabelen en gemotiveerd werkgedrag berekend. Ook de standaarddeviatie is vermeld om aan te geven in hoeverre de werknemers dezelfde antwoorden hebben gegeven (dichtbij 0) of de antwoorden juist verder uit elkaar liggen. In tabel 2 zijn ook de maatstaven voor samenhang weergegeven, om aan te geven of er een zwak, matig of sterk verband wordt getoond tussen de verschillende variabelen (Doorn & Rhebergen, 2011).

Tabel 2 - Interpretatie verband (Doorn & Rhebergen, 2011)

| Verklaarde variantie | Kracht verband                 |
|----------------------|--------------------------------|
| < 10 %               | Zeer zwak                      |
| 10 – 25 %            | Zwak                           |
| 25 – 50 %            | Matig                          |
| 50 – 75 %            | Sterk                          |
| 75 – 90 %            | Zeer sterk                     |
| > 90 %               | Uitzonderlijk sterk (verdacht) |

Er zal nu per deelvraag toegelicht worden welke analyse gebruikt is om gewenste resultaten te verkrijgen.

*Deelvraag 1: In hoeverre laten de stijl van leidinggeven, de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen een verband zien met gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers?*

Om antwoord te geven op deze deelvraag is er gebruik gemaakt van een meervoudigeregressieanalyse om de drie onafhankelijke variabelen (stijl van leidinggeven, eigenschappen van de werknemers en omgevingsvariabelen) te toetsen op samenhang met de afhankelijke variabele gemotiveerd werkgedrag. Daarbij is gebruik gemaakt van de volgende constructen: gemotiveerd werkgedrag, taakgericht leiderschap, relatiegericht leiderschap, taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen. De data is onderzocht en voldoet aan de voorwaarden om gebruik te kunnen maken van de meervoudigeregressieanalyse, zie voor een uitgebreide beschrijving en verantwoording het analyseplan, bijlage 3.

Als aanvullende analyse op deze deelvraag is er onderzocht in hoeverre losse enquetevragen van een construct bijdragen aan de verklaarde variantie (Allen & Bennett, 2010). Dit is gedaan door te kijken naar de gestandaardiseerde coëfficiënt ( $\beta$ ) en de semi-partiële correlatie (Allen & Bennett, 2010). Wanneer de semi-partiële correlatie gekwadeerd wordt, geeft dit aan in hoeverre de afzonderlijke enquêtevraag bijdraagt aan de algehele variantie, aangeduid met  $sr^2$  (Allen & Bennett, 2010). In de resultaten zal duidelijk worden in hoeverre er een significant verband gevonden is tussen de onafhankelijke variabelen leiderschap, eigenschappen van de werknemers en omgevingsvariabelen en de afhankelijke variabele gemotiveerd werkgedrag.

*Deelvraag 2: In hoeverre wordt de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloedt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen?*

Een partiële correlatie is berekend om antwoord te geven op deze deelvraag. De partiële correlatie onderzoekt in eerste instantie het verband tussen leiderschap en gemotiveerd werkgedrag.

Het mogelijke verband tussen taak- en relatiegericht leiderschap en gemotiveerd werkgedrag kan daarnaast worden beïnvloed door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen. De data is onderzocht en voldoet aan de voorwaarden voor een partiële correlatie, zie voor een uitgebreide beschrijving en verantwoording het analyseplan, bijlage 3. In de resultaten zal duidelijk worden in hoeverre de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloed wordt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen.

*Deelvraag 3: Welke leiderschapsstijl vinden de productiemedewerkers het prettigst?*

Middels een uitdraai van de frequenties van enquêtevraag 43 en 53 wordt er antwoord gegeven op deze deelvraag. In enquêtevraag 43 wordt gevraagd of leiderschapsstijl 1 (taakgericht leiderschap) als prettig wordt ervaren. In enquêtevraag 53 wordt gevraagd of leiderschapsstijl 2 (relatiegericht leiderschap) als prettig wordt ervaren.

Als eerste aanvullende analyse zal er onderzocht worden hoe de afzonderlijke afdelingen scoren op deze twee vragen. Als tweede aanvullende analyse zal er ook onderzocht worden in hoeverre de huidige leiderschapsstijl overeenkomt/verschilt met de leiderschapsstijl die de productiemedewerkers per afdeling het prettigst vinden.

Een uitgebreide beschrijving van de methode van onderzoek is terug te vinden in het analyseplan, bijlage 3.

## 4. Resultaten

Er is een respons ontvangen van 100%, alle deelnemers hebben een enquête ingevuld. Echter is gebleken dat een enkeling niet alle vragen beantwoord heeft. Dit percentage is zo klein, dat er niet gesproken kan worden over uitval.

De antwoordmogelijkheden in de enquête lopen van 1 tot en met 7, aan de hand daarvan zijn de gemiddelden per variabele berekend. Taakvolwassenheid laat een gemiddelde score van 5.88 (.80) zien. Voor taakgericht leiderschap is dit lager en bedraagt dit gemiddelde 4.51 (1.32). Relatiegericht leiderschap laat hier ongeveer hetzelfde zien, namelijk 4.68 (1.47). Omgevingsvariabelen laat 4.71 (.58) zien en gemotiveerd werkgedrag 5.12 (1.03).

Door middel van een ANOVA is er nagegaan in hoeverre de werknemers per afdeling verschillende scores laten zien; Taakvolwassenheid  $F(2,37) = .072$ . Taakgericht leiderschap  $F(2,37) = .743$ . Relatiegericht leiderschap  $F(2,37) = .369$ . Gemotiveerd werkgedrag  $F(2,37) = .104$ . Omgevingsvariabelen  $F(2,37) = 1.709$ . Het blijkt dat de gemiddelden per afdeling niet significant van elkaar verschillen. In de vervolgberekeningen en beschrijvingen zal dan ook geen onderscheid gemaakt worden in afdelingen, maar zal er uitspraak worden gedaan over de totale steekproef,  $N = 40$ . In bijlage 5 tabel 1 zijn de resultaten van de ANOVA terug te vinden. Er zal nu verder worden gegaan met de analyses voor de deelvragen.

*Deelvraag 1: In hoeverre laten de stijl van leidinggeven, de taakvolwassenheid van de werknemers en de omgevingsvariabelen een verband zien met het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers?*

In tabel 1 verklaren de variabelen taakvolwassenheid, omgevingsvariabelen, relatiegericht leiderschap en taakgericht leiderschap voor 30,4% van de variantie;

$R^2 = .375$ , gecorrigeerde  $R^2 = .304$ ,  $F(4,35) = 5.257$ ,  $p < .01$ .

Tabel 1: Meervoudigeregressieanalyse | Afhankelijke variabele: gemotiveerd werkgedrag.

| Variabele                  | B     | $\beta$ | Significantie |
|----------------------------|-------|---------|---------------|
| Taakvolwassenheid          | .607  | .474    | .002          |
| Omgevingsvariabelen        | .563  | .310    | .035          |
| Relatiegericht leiderschap | .122  | .174    | .286          |
| Taakgericht leiderschap    | -.158 | -.204   | .214          |

Uitsluitend taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen leveren een significante bijdrage aan het verklaren van de variantie. Om een beter beeld te schetsen van deze twee variabelen, zijn er opnieuw meervoudigeregressieanalyses apart van elkaar uitgevoerd; een voor taakvolwassenheid en een voor omgevingsvariabelen. Hierbij zijn alle losse enquêtevragen meegenomen, om te kijken welke enquêtevraag het meest bijdraagt aan de variantie.

Uit de resultaten van tabel 2 blijkt dat de enquêtevraag van taakvolwassenheid 'ik ben kritisch op mijn eigen resultaat, als het niet goed is doe ik het opnieuw' significant het meest bijdraagt met 7,8% aan de algehele variantie;  $\beta = .453$ ,  $p < .05$ . Ook de enquêtevraag 'op de werkvloer voer ik mijn taken zelfstandig uit' draagt met 7,7% significant bij aan de algehele variantie;  $\beta = .314$ ,  $p < .05$ .

De enquêtevraag van omgevingsvariabelen 'ik vind het vervelend tijdens mijn werk zware karren te duwen' blijkt significant het meest bij te dragen met 22,8% aan de algehele variantie;  $\beta = .848$ ,  $p < .01$ . De enquêtevraag die daarop volgt, 'mijn werk is zeer routinematig', draagt met 16,0% significant bij aan de algehele variantie;  $\beta = .681$ ,  $p < .05$ . In bijlage 5 tabel 2 zijn de berekeningen van alle enquêtevragen van taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen terug te vinden.

Tabel 2: Meervoudigeregressieanalyse voor de afzonderlijke enquêtevragen van taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen

| Enquêtevragen taakvolwassenheid                                                   | B    | $\beta$ | sr <sup>2</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|---------|-----------------|
| Ik ben kritisch op mijn eigen resultaat, als het niet goed is doe ik het opnieuw. | .303 | .453*   | .078            |
| Op de werkvloer voer ik mijn taken zelfstandig uit.                               | .297 | .314*   | .077            |
| Enquêtevragen omgevingsvariabelen                                                 |      |         |                 |
| Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk zware karren te duwen.                 | .354 | .848**  | .228            |
| Mijn werk is zeer routinematig.                                                   | .389 | .681*   | .160            |

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

*Deelvraag 2: In hoeverre wordt de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloedt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen?*

In tabel 3 is af te lezen dat zowel taakgericht leiderschap ( $r = .077$ ;  $p = .635$ ) als relatiegericht leiderschap ( $r = .277$ ;  $p = .084$ ) geen significant verband toont met gemotiveerd werkgedrag. Wanneer er gecontroleerd wordt voor taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen, blijkt het verband niet significant beter te worden; taakgericht leiderschap ( $r = -.142$ ;  $p = .394$ ), relatiegericht leiderschap ( $r = .093$ ;  $p = .579$ ).

Tabel 3: Correlaties en partiële correlaties | Afhankelijke variabele: gemotiveerd werkgedrag.

|                                                                   | Gemotiveerd<br>werkgedrag | Taakgericht<br>leiderschap | Relatiegericht<br>leiderschap | Taakvolw<br>assenheid | Omgevings<br>variabelen |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Correlaties</b>                                                |                           |                            |                               |                       |                         |
| Gemotiveerd werkgedrag                                            | 1,00                      |                            |                               |                       |                         |
| Taakgericht leiderschap                                           | .077                      | 1,00                       |                               |                       |                         |
| Relatiegericht leiderschap                                        | .277                      | .518**                     | 1,00                          |                       |                         |
| Taakvolwassenheid                                                 | .510**                    | .199                       | .292                          | 1,00                  |                         |
| Omgevingsvariabelen                                               | .326*                     | .312*                      | .226                          | .085                  | 1,00                    |
| <b>Controlerend voor taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen</b> |                           |                            |                               |                       |                         |
| Gemotiveerd werkgedrag                                            | 1,00                      |                            |                               |                       |                         |
| Taakgericht leiderschap                                           | -.142                     | 1,00                       |                               |                       |                         |
| Relatiegericht leiderschap                                        | .093                      | .459**                     | 1,00                          |                       |                         |

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

*Deelvraag 3: Welke leiderschapsstijl vinden de productiemedewerkers het prettigst?*

Om antwoord te geven op deze deelvraag is er gebruik gemaakt van een frequentietabel van enquêtevraag 43 ('taakgericht leiderschap vind ik prettig') en 53 ('relatiegericht leiderschap vind ik prettig'). Het gemiddelde van enquêtevraag 43 gezien over de totale steekproef is 4.23 (1.93) en van enquêtevraag 53 is 4.70 (1.95). Om een gedetailleerder beeld te geven is er nogmaals per afdeling gekeken. Het gemiddelde van afdeling één betreffende taakgericht leiderschap is 4.25 (1.77). Voor

afdeling twee is dit 3.79 (1.85) en voor afdeling drie is dit 4.69 (2.18). Voor relatiegericht leiderschap scoort afdeling één 4.69 (2.10), afdeling twee 5.00 (1.88) en tot slot afdeling drie 4.38 (1.98).

De aanvullende analyse om het verschil aan te tonen tussen de leiderschapsstijl die momenteel per afdeling gehanteerd wordt en de leiderschapsstijl die de medewerkers het prettigst vinden, geeft geen significante verschillen. Dit betekent dat er geen uitspraak gedaan kan worden over deze aanvullende analyse.

Tabel 4: Gemiddelde score in hoeverre de productiemedewerkers de leiderschapsstijl prettig vinden.

|                            | Afdeling 1 | Afdeling 2 | Afdeling 3 |
|----------------------------|------------|------------|------------|
| Taakgericht leiderschap    | 4.25       | 3.79       | 4.69       |
| Relatiegericht leiderschap | 4.69       | 5.00       | 4.38       |

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken met betrekking tot de resultaten uit het onderzoek. In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten beschreven, in dit hoofdstuk zullen de resultaten worden geïnterpreteerd en beredeneerd. De resultaten zullen gekoppeld worden aan de theorie en tot slot zullen beperkingen en verbeterpunten van het onderzoek beschreven worden.

### 5.1 Conclusie

De resultaten uit het voorliggend onderzoeken laten zien dat taak- en relatiegericht leiderschap, taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen samen, een matig verband laten zien met gemotiveerd werkgedrag (Doorn & Rhebergen, 2011). Wanneer er naar de voorspellers afzonderlijk wordt gekeken blijkt er geen rechtstreeks verband te zijn tussen leiderschap (taak- en relatiegericht) en gemotiveerd werkgedrag. Dit is meteen het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek *'Is er een verband tussen de leiderschapsstijl van de drie afdelingschefs binnen de productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf en de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers?'*

Taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen laten daarentegen wel zien dat ze rechtstreeks van invloed zijn op het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers. Het kritisch zijn op het eigen resultaat en de zelfstandigheid van de werknemers zijn de belangrijkste voorspellers van taakvolwassenheid voor gemotiveerd werkgedrag. Bij omgevingsvariabelen bepalen vooral de afkeer met betrekking tot het duwen van zware karren en het routinematig werk het gemotiveerd werkgedrag. Omdat er geen verband is gevonden tussen leiderschap en gemotiveerd werkgedrag, kan er geen antwoord gegeven worden op de deelvraag in hoeverre de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloedt wordt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen. Wanneer de effectiviteit gemeten wil worden, zal er eerst een verband moeten zijn tussen de begrippen om daarna te kunnen concluderen dat er sprake is van een hoge of lage effectiviteit.

Er mag dan geen verband zijn tussen leiderschap en gemotiveerd werkgedrag, wat verder wel gezegd kan worden over leiderschap, is dat de productiemedewerkers relatiegericht leiderschap het prettigst vinden. Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende afdelingen, blijkt dat afdeling één en twee relatiegericht leiderschap prefereren. Afdeling drie daarentegen vindt taakgericht leiderschap prettiger.

### 5.2 Discussie

In het theoretisch kader zijn verschillende invalshoeken vanuit de literatuur beschreven over leiderschap, gemotiveerd werkgedrag, eigenschappen van de werkgevers en omgevingsvariabelen. Een aantal van de bevindingen in de literatuur worden niet bevestigd door het huidig onderzoek. In tegenstelling tot Koopman et al. (1992) worden in het voorliggend onderzoek geen aanwijzingen gevonden voor het gegeven dat leiderschap de arbeidsmotivatie van de werknemers bepaald.

Ook het path-goal model (House & Mitchell, 1974) wordt niet ondersteund door het voorliggend onderzoek, maar duidt op een rechtstreeks verband tussen de eigenschappen van de werknemers, in het bijzonder de taakvolwassenheid, en gemotiveerd werkgedrag. Dit rechtstreeks verband is ook gevonden tussen omgevingsvariabelen en gemotiveerd werkgedrag. Een verklaring voor deze gevonden resultaten kan duiden op het niet volledig onderzoeken van het path-goal model. Doordat er

geen verschillen zijn gevonden in antwoorden tussen de drie afdelingen gelden de resultaten van dit onderzoek voor de totale steekproef. De leiderschapsstijl die passend is bij productiemedewerkers wordt bepaald door de mate waarin ze taakvolwassen zijn en in hoeverre de omgevingsvariabelen belemmerend of motiverend werken (House & Mitchell, 1974). De totale steekproef prefereert op deze manier één van de vier leiderschapsstijlen uit het path-goal model. Een kanttekening bij dit onderzoek is dat er dus maar één van de vier leiderschapsstijlen onderzocht is. Dit sluit aan bij de kanttekening die Gupta (2009) gaf bij het path-goal model; een complex model wanneer er veel variabelen in opgenomen worden. Het is dus moeilijk om alle variabelen tegelijkertijd te onderzoeken in een organisatie. Er kan dus uiteindelijk niet geconcludeerd worden dat het path-goal model niet ondersteund wordt in het pluimveevleesbedrijf. Wanneer er een volledig beeld over de toepasbaarheid van het path-goal model wil worden verkregen, zal er in toekomstig onderzoek vier leiderschapsstijlen onderzocht moeten worden. Dit is moeilijk haalbaar voor een productieafdeling met 40 werknemers en drie afdelingschefs, maar meer een optie voor grote bedrijven waar de vier verschillende leiderschapsstijlen aanwezig zijn.

Net zoals House & Mitchell (1974) hanteren Hersey & Blanchard (1988) een soort gelijk principe over de effectiviteit van de leiderschapsstijl. Volgens Hersey & Blanchard wordt de effectiviteit namelijk bepaald door de taakvolwassenheid van de werknemers. Het voorliggend onderzoek toont aan dat de productiemedewerkers van het pluimveevleesbedrijf hoog scoren op taakvolwassenheid. Dit zou betekenen dat de passende leiderschapsstijl volgens Hersey en Blanchard (1985) delegeren zou zijn. Delegeren betekent dat er weinig aandacht wordt besteed aan zowel taak- als relatiegericht leiderschap (Bloemers & Hagedoorn, 2008). Theoretisch zou dit betekenen dat de beoordelingen van de productiemedewerkers op taak- en relatiegericht leiderschap dicht bij elkaar moeten liggen. In tegenstelling tot de voorgaande conclusies kan er uiteindelijk bevestigd worden dat de theorie van Hersey & Blanchard (1988) ondersteund wordt door het voorliggend onderzoek. Een kanttekening bij deze bevinding is dat de passende leiderschapsstijl enkel en alleen gebaseerd is op de taakvolwassenheid van de werknemers. Andere factoren die van invloed zijn, zoals bijvoorbeeld tijdsdruk, worden door Hersey & Blanchard (1988) genegeerd. Dit betekent dat de theorie van Hersey & Blanchard (1988) een oversimplificering van de werkelijkheid is.

Leiderschap is in het voorliggend onderzoek onderzocht, maar heeft geen uitgebreide resultaten opgeleverd. Om een gedetailleerder beeld te kunnen geven van leiderschap, had er onderzocht kunnen worden in hoeverre de huidige leiderschapsstijl overeenkomt/verschilt met de leiderschapsstijl die de productiemedewerkers per afdeling het prettigst vinden. Dit zouden concrete aanknopingspunten voor het advies naar de opdrachtgever opleveren. Deze analyse kon niet worden uitgevoerd omdat er geen significante verschillen gevonden werden tussen de twee variabelen die nodig waren voor de analyse. Dit heeft te maken met de relatief kleine steekproef voor kwantitatief onderzoek. De steekproef is voldoende groot om representatief te zijn voor de productieafdeling van het huidige pluimveevleesbedrijf, maar op basis van 40 respondenten is het niet betrouwbaar om een uitspraak te doen over productieafdelingen van andere pluimveevleesbedrijven (externe validiteit), daarvoor is de steekproef te klein. Om toch antwoord te krijgen op deze vraag kan er in vervolgonderzoek door middel van interviews verheldert worden wat wordt verstaan onder prettig

leidinggeven. Deze interviews kunnen worden afgenomen bij de productiemedewerkers, maar ook bij de leidinggevende. Op deze manier worden de verwachtingen van beide partijen verheldert en kan er onderzocht worden wat het verschil in visie is tussen leidinggevende en productiewerknemer om uiteindelijk een manier van leidinggevende te hanteren die voor beide partijen motiverend werkt.

Een andere kanttekening van het voorliggend onderzoek is de betrouwbaarheid van de schalen. Enkele schalen zijn zelf geconstrueerd met behulp van literatuur, maar zijn niet eerder betrouwbaar bevonden. Het gaat hier om de schalen gemotiveerd werkgedrag, omgevingsvariabelen en taakvolwassenheid. De Cronbachs Alfa van omgevingsvariabelen wordt niet relevant geacht omdat het uit losse psychologische constructen bestaat. De overeenkomst tussen deze losse constructen is dat ze allemaal de beleving van de productiemedewerkers meten. Toch heeft het samenstellen van deze losse psychologische constructen nadelige gevolgen voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Ten eerste worden drie variabelen (sociale interactie met collega's, salaris en baanzekerheid) gemeten met maar twee vragen per begrip. Deze twee vragen dekken niet alle informatie die er voorhanden is over het begrip. Ten tweede is de samenhang tussen de losse constructen niet optimaal. Deze twee redenen zorgen ervoor dat omgevingsvariabelen niet valide is. De schaal meet niet wat het moet meten, dit heeft tot gevolg dat de resultaten en conclusies die genomen zijn met betrekking tot omgevingsvariabelen niet betrouwbaar zijn. De interne validiteit van het onderzoek is aangetast, wat onder meer een negatief effect heeft op de kwaliteit van het hele onderzoek. Omgevingsvariabelen is dus niet betrouwbaar en valide, strikt genomen zou deze variabele niet mogen deelnemen aan het onderzoek om de betrouwbaarheid en validiteit van de rest van het onderzoek te waarborgen. De reden van deze niet optimale Cronbachs Alfa ligt in de kwaliteit van het meetinstrument. Wanneer de operationalisatie van de begrippen uitgebreider had plaatsgevonden, waarbij er per begrip meerdere vragen waren ontstaan, konden de begrippen afzonderlijk van elkaar gemeten worden. Dit zou waarschijnlijk een betere Cronbachs Alfa en daarmee een hogere betrouwbaarheid garanderen. Wanneer er opnieuw onderzoek wordt gedaan naar het verband tussen omgevingsvariabelen en gemotiveerd werkgedrag, is het een suggestie om de schalen verder te onderzoeken op betrouwbaarheid en validiteit.

Wat naast de Cronbachs Alfa van omgevingsvariabelen nog meer invloed heeft op de interne validiteit is de mate van sociaal wenselijke antwoorden. In de enquête wordt gevraagd aan de productiemedewerkers een mening te geven over de eigen afdelingschef. De werknemers kunnen dit ervaren als roddelen en vullen veilige antwoorden in. Daarbij ontstaat het gevaar dat er een verschil kan zijn tussen wat ze ingevuld hebben en daadwerkelijk vinden. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden is tegengegaan doordat er gewerkt is met enquetes in plaats van diepte interviews. Ook het hanteren van stellingen zorgt ervoor dat het veiliger is om eerlijk te antwoorden, de antwoordmogelijkheden zijn al gegeven en er kan moeilijk een afwijkend antwoord worden ingevuld. De sociale wenselijkheid is een valkuil voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, maar op basis van de handelingen die zijn genomen om sociale wenselijkheid tegen te gaan, is dit geen dusdanige storende factor dat het de bruikbaarheid van het onderzoek aantast.

Een laatste suggestie voor vervolgonderzoek komt voort uit het gegeven uit het voorliggend onderzoek dat routinematig werk bevorderlijk is voor het gemotiveerd werkgedrag. Taakrotatie om de arbeidsmotivatie te verhogen is dus geen optie. Zou het mogelijk zijn binnen het pluimvee- en vleesbedrijf

gebruik te maken van taakverrijking? Dit kan motiverend werken doordat de productiemedewerkers op die manier meer verantwoordelijkheid krijgen. Om erachter te komen of het mogelijk is om taakverruiming toe te passen en in hoeverre de productiemedewerkers hier open voor staan, zou dit onderzocht kunnen worden in toekomstig onderzoek.

### 5.3 Aanbevelingen

Er wordt aanbevolen het routinematig werk zoveel mogelijk te hanteren in het productieproces, waarbij de productiemedewerkers hun taken zoveel mogelijk zelfstandig uitvoeren wanneer ze de taak beheersen. Daarbij is het van belang als leidinggevende om niet te veel aandacht te schenken aan de taak die uitgevoerd wordt, maar ook niet aan de relatie die bestaat tussen leidinggevende en werknemer. De productiemedewerkers beheersen de taken die ze uitvoeren, zijn bereid om deze uit te voeren en daarnaast kritisch op hun eigen resultaat.

Daarnaast wordt er aangeraden geen gebruik meer te maken van de zware karren die geduwd moeten worden door de productiemedewerkers. Wanneer deze karren verdwijnen, zal dit een positief effect hebben op de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers.

### 5.4 Praktische toepasbaarheid

De resultaten van het voorliggend onderzoek impliceren een belangrijke rol voor taakvolwassenheid in het bevorderen van gemotiveerd werkgedrag. Hoewel er geen direct effect van leiderschapsstijl op gemotiveerd gedrag is gevonden, blijken met name eigenschappen van de werknemers, in het bijzonder de taakvolwassenheid, en omgevingsvariabelen gemotiveerd werkgedrag te bevorderen. Het bevorderen van gemotiveerd werkgedrag is in elke organisatie een belangrijk aspect. Het heeft namelijk positieve invloed op zaken als de arbeidstevredenheid, commitment, arbeidsprestatie, verloop en ziekteverzuim (vergelijk Wright, 2004; Perry et al., 2006).

Het pluimveevleesbedrijf in het voorliggend onderzoek kan blijven bestaan doordat het in goede tijden winst maakt. De kosten van het bedrijf staan negatief tegenover de winst en worden geprobeerd zo laag mogelijk te houden. Het ziekteverzuim en verloop van werknemers behoort bijvoorbeeld tot de kosten van het pluimveevleesbedrijf. Uit de resultaten van het voorliggend onderzoek is gebleken dat er aspecten zijn die invloed hebben op het gemotiveerd gedrag van de productiemedewerkers. Voor het pluimveevleesbedrijf zijn dit bruikbare uitkomsten; er wordt inzicht geboden in een aantal factoren die gemotiveerd werkgedrag bevorderen en daarmee een positief effect hebben op ziekteverzuim en verloop. Wanneer het pluimveevleesbedrijf inspeelt op deze factoren, kunnen de kosten van het ziekteverzuim en verloop gereduceerd worden.

Het voorliggend onderzoek is in zeer specifieke omstandigheden opgezet dat het moeilijk is te generaliseren met betrekking tot ontwikkelingen op dit gebied. De arbeidsomstandigheden in andere pluimveevleesbedrijven zijn bijvoorbeeld al anders omdat ze hoogstwaarschijnlijk te maken hebben met een ander productieproces. Om toch een algemeen beeld te schetsen kan er gesteld worden dat de taakvolwassenheid van de productiemedewerkers invloed uitoefent op gemotiveerd werkgedrag. Over de omgevingsvariabelen kan geen uitspraak gedaan worden omdat deze niet valide en betrouwbaar bleek in het voorliggend onderzoek. Organisaties die arbeidsmotivatie willen vergroten, moeten zich richten op het bevorderen van de bekwaamheid en bereidheid van de medewerker.

Specifiek het bevorderen van zelfstandigheid en de kritische blik op eigen resultaten draagt bij aan een gemotiveerde werknemer. Wanneer de kosten van verzuim en verloop gedrukt willen worden, kunnen organisaties een beroep doen op de arbeidsmotivatie van de werknemers.

## 6. Referentielijst

- Allen, P., & Bennett, K. (2010). *PASW Statistics by SPSS: A Practical Guide*. Hampshire: Cengage Learning.
- Baarda, D., Goede, M., & Kalmijn, M. (2010). *Basisboek enquêteren: handleiding voor het maken van een vragenlijst en het voorbereiden en afnemen van enquêtes*. Groningen: Noordhoff.
- Baarda, Goede, D., & Dijkum, V. (2007). *Basisboek statistiek met SPSS*. Houten: Wolters-Noordhoff.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K.H. (1985). *SLII: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and development.
- Bloemers, W., & Hagedoorn, E. (2008). *Management, Organisatie en Gedrag*. 's Gravenhage: Reed Business.
- Bolhuis, S. (2004). *Leren en veranderen bij volwassenen, een nieuwe benadering*. Bussum: Coutinho.
- de Moor, W. (1998). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Doorn, P., & Rhebergen, M. (2011, augustus 12). *Correlatie en regressie*. Opgeroepen op december 8, 2011, van Leiden Universiteit: <http://www.let.leidenuniv.nl/history/RES/stat/html/les10.html>
- Ernst, P. (2008, januari 8). *Info over klanttevredenheidsonderzoek*. Opgeroepen op december 7, 2011, van Klanttevredenheid: [http://www.klanttevredenheid.nl/item\\_c0\\_Schaalgebruik-in-tevredenheidsonderzoek\\_80.html](http://www.klanttevredenheid.nl/item_c0_Schaalgebruik-in-tevredenheidsonderzoek_80.html)
- Fisscher, O., Middel, H., & Vinke, R. (1988). *Motiveren; het bieden van een perspectief*. Amsterdam: Kluwer.
- Gupta, A. (2009, mei 13). *Path-goal leadership*. Opgeroepen op december 9, 2011, van Practical Management: <http://www.practical-management.com/Leadership-Development/Path-Goal-Leadership.html>
- Hackman J. R., & Oldham G., Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No 2, 1975, pp 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Reading.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. New York: Warner Books.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organization behavior: utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- House, R. J. & Mitchell, T.R. (1974) Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, autumn 1974, no. 4, 81-97. Washington: University of Washington.
- Koopman, P.L., Flier, H. van der & Thierry, Hk. (1992). Management van motivatie: diverse invalshoeken. In: Hk. Thierry, P.L. Koopman & H. van der Flier (red.), *Wat houdt mensen bezig? Recente ontwikkelingen rond motivatie en arbeid*. (pp. 153-166). Utrecht: Lemma.
- Koopmans, F., & Bosch, S. (2008). *Managementvaardigheden in de praktijk*. Groningen: Wolters

Noordhoff.

- Man, Y. (2007, mei 15). *Internetmagazine voor directeuren en managers*. Opgeroepen op december 12, 2011, van Managers Online: <http://www.managersonline.nl/nieuws/6764/pop-leert-wat-er-speelt-onder-personeel.html>
- Mulder, H., & de Boer, H. (2004). *Arbeidsomstandigheden: bouwen aan een gezonde organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Mulder, N. (2010, oktober 24). *Actuele info over agrarische sector*. Opgeroepen op december 16, 2011, van Groenten en fruit actueel: <http://www.gfactueel.nl/Home.htm?contentid=108080>
- Nieuwenhuis, M. (2003). *The Art of Management*. Apeldoorn: The Art.
- Northouse P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. (3rd ed.) London: Sage Publications.
- Oosterbaan, W. (2011). *Een leesbare scriptie*. Amsterdam: Prometheus.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Perry, J.L., D. Mesch & L. Paarlberg, 'Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited', in: *Public Administration Review*, 2006, nr. 4, p. 505-514.
- Selles, P. (2006, februari 11). *Info over enquêtes ontwerpen*. Opgeroepen op november 29, 2011, van Marketingportaal: <http://www.marketingportaal.nl/artikel/83/Enqu%C3%A4tes-ontwerpen>
- Shartle, L. C. (1957). *Leader Behavior Description Questionnaire*. Ohio: Fisher College of Business.
- Sijmons, S. (2010, Februari 23). *Woordenboek competentieniveaus*. Opgeroepen op Oktober 11, 2011, van Witgele kruis van Antwerpen: [werken.wgkantwerpen.be/161062.fil](http://werken.wgkantwerpen.be/161062.fil)
- Starreveld, P. (2009). *Verslaglegging van psychologisch onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- (2011, September 7). Verkenningsgesprek afdelingschefs. (V. Kessels, Interviewer)
- Vecchio, R.P. & Boatwright, K.J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13, 327-342.
- Van 't Hof, J. (1979). *Mens en motivatie*. 's Gravenhage: Vuga-boekerij.
- Van Vuuren, T. (1990). *Met ontslag bedreigd: Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. Amsterdam: VU-uitgeverij.
- Vinke, R. H. (1999). *Motiveren van werknemers*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Wright, B.E., 'The role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2004, nr. 1, p. 59-78.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

## 7. Advies

Zoals in de inleiding beschreven is dit onderzoek uitgevoerd om antwoord te krijgen op twee vragen. Allereerst of de arbeidsmotivatie vergroot kan worden door aanpassing van de leiderschapsstijl. Het antwoord op deze vraag is negatief doordat er geen verband bestaat tussen leiderschap en arbeidsmotivatie. Er kan hier daarom ook geen advies over uitgebracht worden. De tweede vraag was in hoeverre andere factoren de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers bepalen.

Een van deze factoren is de taakvolwassenheid van de productiemedewerkers. De productiemedewerkers zijn het meest gemotiveerd wanneer ze de taak volledig beheersen en bereid zijn deze uit te voeren. Het is voor het pluimveevleesbedrijf dus van belang dat er zo snel mogelijk naar een zo groot mogelijke taakvolwassenheid wordt gewerkt. Dit kan worden bereikt door het aanpassen van de leiderschapsstijl van de afdelingschef aan het niveau van taakvolwassenheid van de werknemers (Hersey & Blanchard, 1985). Wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe werknemer in het productieproces terecht komt, heeft deze instructies en controle nodig. De afdelingschef zal door het geven van instructies en het controleren van de taken, de werknemer begeleiden naar een volgend stadium van taakvolwassenheid. Zodra de afdelingschef zijn leiderschapsstijl aanpast aan het niveau van taakvolwassenheid van zijn werknemers, zorgt dit uiteindelijk voor een volledig taakvolwassen werknemer.

Uit het voorliggend onderzoek is gebleken dat de werknemers over het algemeen taakvolwassen zijn. Het is in de praktijk van belang deze werknemers de ruimte te geven om zelfstandig te werken en ze daarnaast te stimuleren om kritisch te blijven op het eigen resultaat. Een passende leiderschapsstijl bij taakvolwassen werknemers is delegeren (Hersey & Blanchard, 1988). De afdelingschef zal de werknemer opdrachten geven en op dat moment de verantwoordelijkheid overdragen op de werknemer. De productiemedewerker heeft dan de verantwoordelijkheid om de taak tot een goed einde te brengen en kan daarbij zijn eigen werkwijze hanteren. De afdelingschef geeft weinig sturing en biedt weinig ondersteuning. Het is van belang dat delegeren enkel en alleen wordt toegepast bij de werknemers die taakvolwassen zijn. Wanneer er werknemers zijn die de taak niet volledig beheersen, zal er door de afdelingschefs een aangepaste leiderschapsstijl vertoont moeten worden.

Langs het stimuleren van de taakvolwassenheid van de werknemers is het van belang het routinematig werk zo veel mogelijk te behouden, de productiemedewerkers ervaren dit namelijk als motiverend. Het routinematig werk kan worden bevorderd door het toewijzen van vaste taken aan werknemers, dit betekent dat ze elke dag hetzelfde werk zullen uitvoeren. Taakrotatie is dan ook geen optie om toe te passen. Dit zal het gemotiveerd werkgedrag niet stimuleren. Taakverruiming zou een alternatief kunnen zijn, maar daarvoor zou eerst onderzocht moeten worden of dit mogelijk is en of het effect heeft op het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers.

Tot slot is het van belang omgevingsvariabelen met een negatieve invloed op het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers te reduceren, ook wel 'dissatisfiers' genoemd door Herzberg (1959). In het voorliggend onderzoek komt naar voren dat het duwen van zware karren een

omgevingsvariabele is met een negatieve invloed op het gemotiveerd werkgedrag. Wanneer deze karren verwijderd worden uit het productieproces zal dit de arbeidsmotivatie van de werknemers doen stijgen.

Bovenstaande adviezen zijn gebaseerd op de literatuur en de resultaten uit het voorliggend onderzoek. Verwacht wordt dat de arbeidsmotivatie zal stijgen wanneer de voorgaande adviezen in acht worden genomen.

## Bijlage 1 Verkenningsgesprek afdelingschefs

Op 07-09-2011 heeft er een verkennend gesprek plaatsgevonden met de drie afdelingschefs van het pluimveevleesbedrijf. Dit gesprek dient voor het concreet maken van het begrip arbeidsmotivatie. Om de anonimiteit te waarborgen is ervoor gekozen om de afdelingschefs onder te verdelen in afdelingschef 1, 2 en 3.

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| Panklaarafdeling | afdelingschef 1 |
| Grillerafdeling  | afdelingschef 2 |
| Deelafdeling     | afdelingschef 3 |

### Verkenningsgesprek met afdelingschef 1

#### 1. Wat is arbeidsmotivatie?

“Mensen stimuleren om het werk goed te doen en blijven doen. Het is ook een kwestie van openstaan voor de wensen van jouw medewerkers op je afdeling. Als voorbeeld: de werknemers op mijn afdeling worden één keer per dag afgelost door mij om even naar de toilet te kunnen. Dit is eigenlijk niet volgens de regels, maar ze hebben aangegeven dat ze dit graag willen. Wanneer ik ze dan één keer per dag aflos, krijg ik wanneer ik (extra) opdrachten heb ook meer van ze gedaan. Je kunt het zien als voor wat hoort wat. Daarlangs werken er een aantal vrijgezellen op mijn afdeling, die thuis niemand hebben om mee te praten. Vaak komen ze dan naar mij toe om hun persoonlijke problemen te bespreken, hierbij biedt ik ze dan een luisterend oor en ik kan merken dat ze dat prettig vinden.”

#### 2. Wat bepaalt arbeidsmotivatie bij het productiepersoneel?

“Vooral het loon speelt een belangrijke rol binnen dit werk. Verder hebben de werknemers het hier naar hun zin, dus komen ze met plezier naar hun werk.”

#### 3. Wat voor gedrag vertoont iemand met een lage arbeidsmotivatie?

“Niks extra's doen, geen moeite doen voor het werk, schoppen, mopperen, te laat komen, tussendoor pauzeren, wegllopen van de lopende band. Deze gedragingen liggen vaak aan andere (externe) factoren dan de werksituatie, denk aan bijv. de privésituatie. Wat je dan vaak ziet is dat de frustratie dan op het werk geuit wordt.”

#### 4. Wat voor gedrag vertoont iemand met een hoge arbeidsmotivatie?

“Goede zin, fluiten, zingen, niet mopperen, extra werkzaamheden verrichten.”

#### 5. Denk je dat er een koppeling bestaat tussen de arbeidsmotivatie van de werknemers en de leiding die gegeven wordt aan de werknemers?

“Ja, dat denk ik wel. Je krijgt minder van je werknemers gedaan door een verkeerde houding aan te nemen. Met die verkeerde houding bedoel ik bijvoorbeeld alleen maar over het werk hebben en blijven zeuren dat het beter moet. Wanneer jij niks voor je werknemers overhebt, zullen ze dat ook niet voor jou hebben.”

## **Verkenningsgesprek met afdelingschef 2**

### **1. Wat is arbeidsmotivatie?**

“Arbeidsmotivatie is naar mijn mening een uitdaging om iets af te krijgen binnen een bepaalde tijd. Als er bijvoorbeeld een machine kapot gaat is het voor mij een uitdaging om die machine in een zo kort mogelijke tijd gemaakt te hebben en daarlangs de eigen productie af te krijgen. Dat geeft variatie in je werk, wat zorgt voor uitdagingen.”

### **2. Wat bepaalt arbeidsmotivatie bij het productiepersoneel?**

“De structuur in het werk. De werknemers doen dit werk omdat ze het prettig vinden dat er een ‘van 8 tot vijf mentaliteit’ is. Wanneer we moeten overwerken, zie je de arbeidsmotivatie afnemen op het moment dat het vijf uur is geweest. De arbeidsmotivatie van de werknemers wordt ook bepaald door werkende of niet werkende machines. Op mijn afdeling gaan de Moba's (machine om in te pakken) nog wel eens kapot, wanneer dit gebeurt kunnen de werknemers niet vooruit maar tegelijkertijd lopen de bakken wel vol. Dit zorgt voor irritatie en als gevolg demotiveert dit de werknemers. Ook tijdsvulling bepaalt bij sommige werknemers de arbeidsmotivatie, dit is bijvoorbeeld te zien bij (...) Zij komt alleen werken om haar tijd op te vullen, ze wil niet de hele dag thuis zitten.”

### **3. Wat voor gedrag vertoont iemand met een lage arbeidsmotivatie?**

“Iemand met een lage arbeidsmotivatie vertoont een laag werktempo, is snel geïrriteerd. Verder kan ik het zien aan de lichamelijke houding, sloffend de afdeling opkomen, de handen in de zakken, zuchten en de gezichtsexpressie. Iemand die geen zin heeft, dat is af te lezen op het gezicht.”

### **4. Wat voor gedrag vertoont iemand met een hoge arbeidsmotivatie?**

“Begint direct aan zijn werkzaamheden bij begin van de dag, werkt snel, maakt af en toe een praatje met collega's, kijkt vrolijk en lacht.”

### **5. Denk je dat er een koppeling bestaat tussen de arbeidsmotivatie van de werknemers en de leiding die gegeven wordt aan de werknemers?**

“Ja ik denk het wel. Wanneer je persoonlijk contact maakt met de mensen, dus af en toe ook eens een grapje tussendoor, zul je meer gedaan krijgen dan dat je als een autoritaire chef fungeert.”

## **Verkenningsgesprek met afdelingschef 3**

### **1. Wat is arbeidsmotivatie?**

“Arbeidsmotivatie is werken voor geld. Je hebt weinig keuze in deze tijd, je zult moeten werken voor je geld anders kom je er niet. Wanneer mensen op mijn afdeling niet werken, dan vertrekken ze maar.”

### **2. Wat bepaalt arbeidsmotivatie bij het productiepersoneel?**

“De arbeidsmotivatie binnen dit bedrijf wordt bepaald door het salaris wat tegenover de werkzaamheden staat.”

### **3. Wat voor gedrag vertoont iemand met een lage arbeidsmotivatie?**

“De uitstraling van die werknemer zegt genoeg, wanneer iemand met de handen in de zakken staat of gaat zitten op elk moment dat het kan, weet ik dat diegene niet gemotiveerd is. Ook het tussendoor naar de wc gaan, ondertussen de bakken vol laten lopen en daarna gaan wisselen van plaats met

andere werknemers komt geregeld voor. Dat zorgt ervoor dat degene een extra pauze heeft voor zichzelf en het werk laat liggen voor een ander, ook een typisch voorbeeld op mijn afdeling.”

**4. Wat voor gedrag vertoont iemand met een hoge arbeidsmotivatie?**

“Die doet extra werkzaamheden buiten zijn reguliere werkzaamheden, helpt anderen, ziet dingen die opgelost moeten worden, maakt hier dan een melding van of lost het zelf op.”

**5. Denk je dat er een koppeling bestaat tussen de arbeidsmotivatie van de werknemers en de leiding die gegeven wordt aan de werknemers?**

“Misschien wel, maar het ligt ook aan de werknemer. Wanneer er door mij als afdelingschef drie keer is gevraagd of hij/zij het papier in de prullenbak wil gooien in plaats van langs de prullenbak en hij/zij doet dit nog steeds niet, dan ligt het dus ook aan de persoon zelf. Dan wordt ik er zelf ook niet goed van en laat ik het voor wat het is.”

## Bijlage 2 Operationalisatie begrippen

### Leiderschap

Leiderschap is elke poging om het gedrag van andere individuen of groepen te beïnvloeden om organisatiedoelen te bereiken (Hersey, 1984). Leiderschap kan grofweg ingedeeld worden in twee soorten activiteiten; taakgericht leiderschap en relatiegericht leiderschap (Bloemers & Hagedoorn, 2008).

Tabel 1 – Operationalisatie leiderschap op basis van de Leader Description Behavior Questionnaire (Shartle, 1957).

| Begrip      | Dimensies                                                                                | Indicatoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leiderschap | Taakgericht leiderschap<br>(werk dat gedaan moet worden)                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- attitude duidelijk maken</li><li>- nieuwe ideeën uitproberen</li><li>- bekritisieren van slecht werk</li><li>- wijzen op taken door chef</li><li>- plannen van werkzaamheden door chef</li><li>- duidelijke normen aanhouden</li><li>- het volgen van regels en procedures</li><li>- verwachtingen managen</li><li>- coördineren van werkzaamheden</li></ul>                                                                                         |
|             | Relatiegericht leiderschap<br>(vooral gericht op medewerkers en onderlinge verhoudingen) | <ul style="list-style-type: none"><li>- persoonlijke gunsten voor medewerkers</li><li>- aangenaam maken van werk</li><li>- luisteren naar medewerkers</li><li>- rekening houden met persoonlijk welzijn van werknemers</li><li>- behandelen van werknemers als gelijken</li><li>- mogelijkheid tot aanbrengen van wijzingen door chef</li><li>- aanspreekbaar</li><li>- vriendelijk</li><li>- laat werknemers op gemak voelen</li><li>- suggesties van werknemers in gebruik nemen</li></ul> |

### **Nederlandse stellingen bij taakgericht leiderschap:**

1. Mijn chef maakt zijn houding duidelijk aan de groep waarmee hij werkt.
2. Mijn chef probeert nieuwe ideeën uit samen met de groep waarmee hij werkt.
3. Mijn chef regeert met ijzeren hand.
4. Mijn chef bekritiseert slecht werk.
5. Mijn chef spreekt op een wijze waarbij hij duidelijk maakt niet graag te worden ondervraagd.
6. Mijn chef wijst zijn medewerkers op taken die gedaan moeten worden.
7. Mijn chef plant de werkzaamheden die gedaan moeten worden.
8. Mijn chef houdt duidelijke normen van prestaties aan.
9. Mijn chef benadrukt deadlines.
10. Mijn chef moedigt het gebruik van uniforme procedures aan.
11. Mijn chef zorgt ervoor dat deel uit maken van de organisatie begrepen wordt door zijn medewerkers op de afdeling.
12. Mijn chef vraagt zijn medewerkers om de standaard regels en voorschriften te volgen.
13. Mijn chef laat zijn medewerkers weten wat hij verwacht van hun.
14. Mijn chef ziet er op toe dat alle medewerkers werken aan capaciteit.
15. Mijn chef ziet er op toe dat het werk van de medewerkers wordt gecoördineerd.

### **Originele Engelse stellingen (Shartle, 1957):**

1. He makes his attitudes clear to the group
2. He tries out his new ideas with the group.
3. He rules with an iron hand.
4. He criticizes poor work.
5. He speaks in a manner not to be questioned.
6. He assigns group members to particular tasks.
7. He schedules the work to be done.
8. He maintains definite standards of performance.
9. He emphasizes the meeting of deadlines
10. He encourages the use of uniform procedures.
11. He makes sure that is part in the organization is understood by all group members.
12. He asks that group members follow standard rules and regulations.
13. He lets group members know what is expected of them.
14. He sees to it that group members are working up to capacity.
15. He sees to it that the work of group members is coordinated.

### **Nederlandse stellingen bij relatiegericht leiderschap:**

1. Mijn chef doet persoonlijke gunsten voor zijn werknemers.
2. Mijn chef doet kleine dingen om het aangenaam te maken om een medewerker te zijn.
3. Mijn chef is makkelijk te begrijpen.
4. Mijn chef vindt de tijd om te luisteren naar de medewerkers.
5. Mijn chef blijft bij zichzelf.\*
6. Mijn chef houdt rekening met het persoonlijk welzijn van zijn medewerkers.
7. Mijn chef weigert om zijn keuzes uit te leggen.\*
8. Mijn chef handelt zonder overleg met de groep.\*
9. Mijn chef neemt het op voor de acties van de werknemers.
10. Mijn chef behandelt alle werknemers op zijn afdeling als gelijken.
11. Mijn chef is bereid om wijzigingen aan te brengen.
12. Mijn chef is vriendelijk en aanspreekbaar.
13. Mijn chef laat zijn medewerkers op hun gemak voelen wanneer ze met hem praten.
14. Mijn chef neemt suggesties gemaakt door medewerkers in gebruik.
15. Mijn chef krijgt goedkeuring van de groep over belangrijke beslissingen voordat hij dit uitvoert.

### **Originele Engelse stellingen (Shartle, 1957):**

1. He does personal favors for group members.
2. He does little things to make it pleasant to be a member of the group.
3. He is easy to understand.
4. He finds time to listen to group members.
5. He keeps to himself.
6. He looks out for the personal welfare of individual group members.
7. He refuses to explain his actions.
8. He acts without consulting the group.
9. He backs up the members in their actions.
10. He treats all group members as his equals.
11. He is willing to make changes.
12. He is friendly and approachable.
13. He makes group members feel at ease when talking with them.
14. He puts suggestions made by the group into operation.
15. He gets group approval on important matters before going ahead.

### Gemotiveerd werkgedrag

Het nastreven van optimale prestatie (de mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief uitgevoerd worden) door de werknemer, gebaseerd op motivatie van de medewerker en het laten zien van enthousiasme (Sijmons, 2010).

Tabel 2 – Operationalisatie gemotiveerd werkgedrag op basis van gesprek afdelingschefs (Verkenningssprek afdelingschefs, 2011).

| Begrip                 | Dimensies                   | Indicatoren (gesprek afdelingschefs)                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gemotiveerd werkgedrag | Motivatie van de medewerker | <ul style="list-style-type: none"><li>- Extra werkzaamheden</li><li>- Helpt anderen uit zichzelf</li><li>- Maakt melding van problemen</li><li>- Lost problemen zelf op</li><li>- Werkt snel</li><li>- Op tijd op de afdeling</li></ul> |
|                        | Laten zien van enthousiasme | <ul style="list-style-type: none"><li>- Zin om te werken</li><li>- Plezier in werk</li><li>- Vrolijk kijken</li><li>- Lachen</li><li>- Zingen</li><li>- Fluiten</li></ul>                                                               |

Stellingen bij gemotiveerd werkgedrag - motivatie:

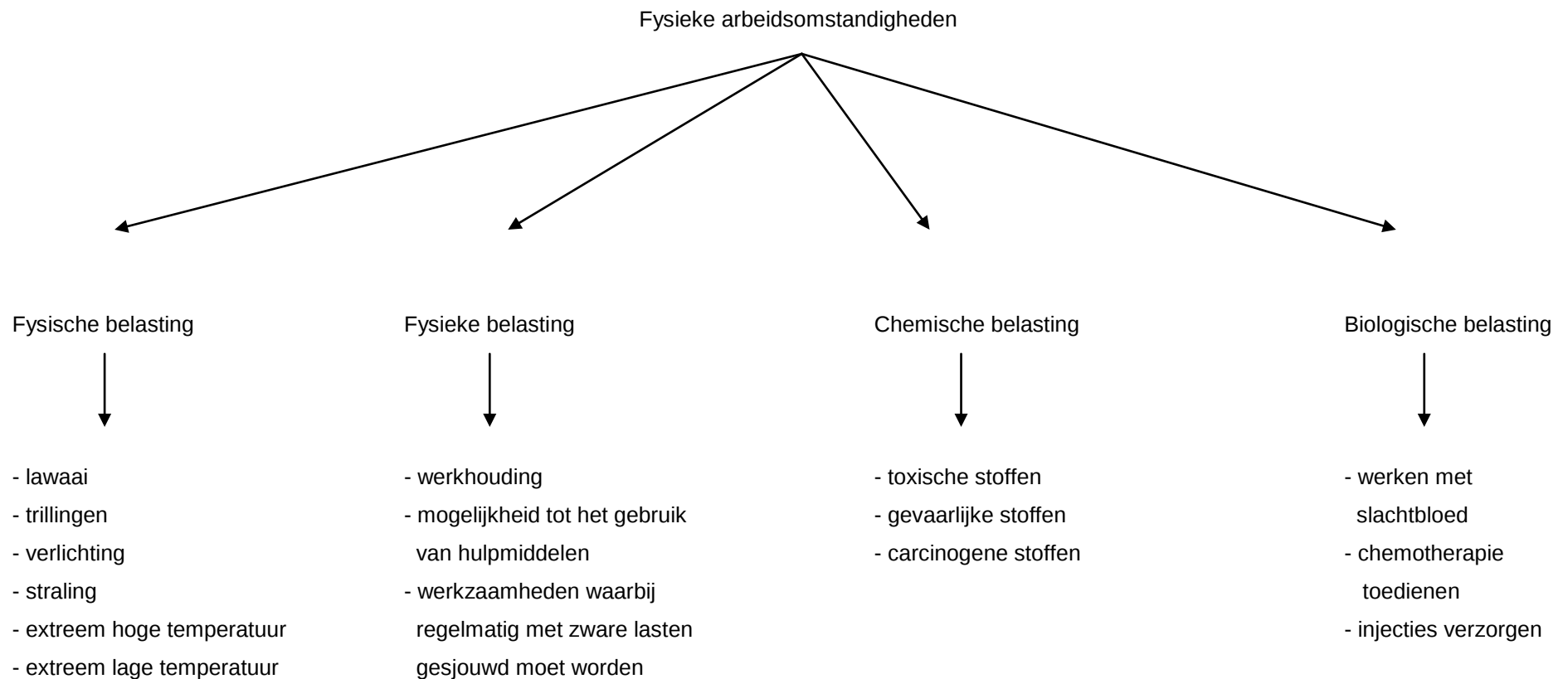
1. Ik doe wel eens extra werkzaamheden, zonder dat mij dat gevraagd is. (+)
2. Ik help anderen uit mezelf. (+)
3. Wanneer er een probleem ontstaat bij mijn werkzaamheden, maak ik hier melding van bij mijn chef. (+)
4. Wanneer er een probleem ontstaat bij mijn werkzaamheden, probeer ik dit zelf op te lossen. (+)
5. Ik vind het prettig om snel te werken. (+)
6. Ik ben op tijd op de afdeling. (+).
7. Ik kom wel eens te laat op de afdeling. (-)

Stellingen bij gemotiveerd werkgedrag - laten zien van enthousiasme:

1. Ik ga met plezier naar mijn werk. (+)
2. Ik ga met tegenzin naar mijn werk. (-)
3. Ik heb zin om te werken. (+)
4. Ik fluit tijdens mijn werk. (+)
5. Ik zing tijdens mijn werk. (+)
6. Ik lacht tijdens mijn werk. (+)

## Fysieke arbeidsomstandigheden

Alle tastbare factoren in de werkomgeving die betrekking hebben op de arbeid in dienst van een werkgever (Mulder & de Boer, 2004).



In overleg met de opdrachtgever is er gekozen voor de volgende fysieke arbeidsomstandigheden die relevant zijn in dit onderzoek: lawaai, verlichting, extreem lage temperatuur, het sjouwen van zware lasten (zwaar gewicht, duwen van karren) en werkende en niet-werkende machines (Verkenningsgesprek afdelingschefs, 2011).

Stellingen bij fysieke arbeidsomstandigheden:

Fysische belasting - lawaai:

1. Ik stoer me niet aan het lawaai op de afdeling. (+)
2. Het lawaai op de afdeling vind ik storend. (-)

Fysische belasting – verlichting:

3. Er is te weinig licht op de afdeling. (-)
4. De verlichting op de afdeling vind ik prettig. (+)
5. Wanneer de verlichting op de afdeling prettig is, werkt dit voor mij motiverend.

Fysische belasting – extreem lage temperatuur:

6. De lage temperatuur op de afdeling vind ik niet prettig. (-)
7. Ik vind het vervelend dat er een lage temperatuur op de afdeling is. (-)
8. Ik stoer me niet aan de lage temperatuur op de afdeling. (+)

Fysieke belasting – het sjouwen van zware lasten:

9. Het sjouwen van zware lasten tijdens het werken vind ik niet prettig. (-)
10. Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk met zware lasten te sjouwen (-).

Werkende en niet-werkende machines:

11. Ik vind het vervelend wanneer de machine kapot gaat en ik niet door kan werken. (+)
12. Wanneer een machine kapot gaat heb ik daarna minder zin om te werken. (-)

### **Baanzekerheid**

De garantie over het hebben en behouden van een baan (Van Vuuren, 1990).

Stellingen bij baanzekerheid:

1. De garantie over het hebben en behouden van een baan, motiveert mij om te werken. (+)
2. Het feit dat ik een vast contract met ontslagbescherming heb is een reden om te gaan werken. (+)
3. De zekerheid van mijn baan (vast contract met ontslagbescherming) heeft invloed op mijn motivatie om te werken. (+)
4. Mijn motivatie om te gaan werken wordt mede bepaald doordat ik zekerheid heb met betrekking tot mijn baan. (+)

### **Salaris**

Het ontvangen van een materiële beloning (geld) voor de verrichten arbeid (Van 't Hof, 1979).

Stellingen bij salaris:

1. De materiële beloning die ik ontvang voor mijn werkzaamheden, motiveert mij om te werken. (+)
2. Het salaris dat ik ontvang voor mijn verrichten arbeid, ervaar ik als motiverend. (+)
3. Ik ben tevreden over mijn salaris. (+)
4. Wanneer mijn salaris omlaag zou gaan, ervaar ik dit als demotiverend. (+)

### **Sociale interactie met collega's**

Actieve uitwisseling van informatie tussen twee of meer collega's op de werkvloer (Bolhuis, 2004).

Stellingen bij sociale interactie met collega's:

1. Het uitwisselen van informatie met collega's is voor mij een van de redenen om te gaan werken. (+)
2. Af en toe een praatje maken met collega's onder de werkzaamheden werkt voor mij motiverend. (+)
3. Wanneer ik geen mogelijkheid heb tot uitwisseling van informatie met collega's, werkt dit niet motiverend. (-)

### Taakkenmerken

De aspecten van de taak, onder te verdelen in afwisseling van werkzaamheden, vereenzelvigen met taak en aanzien van de taak (Bloemers & Hagedoorn, 2008).

Tabel 1 – Operationalisatie taakkenmerken op basis van de Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980).

|               |                               |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taakkenmerken | Afwisseling van werkzaamheden | <ul style="list-style-type: none"><li>- Het doen van verschillende taken</li><li>- Het gebruiken van complexe vaardigheden en talenten</li><li>- Herhalend werk</li><li>- Voorspelbaar werk</li></ul>              |
|               | Vereenzelvigen met taak       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Een taak van begin tot eind</li><li>- De resultaten zijn zichtbaar en te identificeren</li><li>- Werk volledig afmaken voordat er begonnen wordt aan nieuwe taak</li></ul> |
|               | Aanzien van de taak           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Invloed op het welbevinden van collega's</li><li>- Niet belangrijke taken versus belangrijke taken</li><li>- Beïnvloed worden door taak</li></ul>                          |

**Stellingen bij taakkenmerken:**

Afwisseling van werkzaamheden (Hackman & Oldham, 1980):

1. I have a chance to do a number of different tasks, using a wide variety of different skills and talents.
2. I get to use a number of complex skills on this job.
3. The job is quite simple and repetitive.
4. My job involves doing a number of different tasks.
5. The demands of my job are highly routine and predictable.

Vereenzelvigen met taak (Hackman & Oldham, 1980):

1. I do a complete task from start to finish. The results of my efforts are clearly visible and identifiable.
2. I make insignificant contributions to the final product of service.
3. My job is arranged so that I do not have a chance to do an entire piece of work from beginning to end.
4. My job provides me with the chance to finish completely any work I start.

Aanzien van de taak (Hackman & Oldham, 1980):

1. What I do affects the well-being of other people in very important ways.
2. What I do is of little consequence to anyone else.
3. My job is not very important to the company's survival.
4. Many people are affected by the job I do.

**Stellingen bij taakkenmerken:**

Afwisseling van werkzaamheden:

1. Ik heb de keuze om verschillende taken te doen, waarbij ik gebruik maak van verschillende vaardigheden en talenten.
2. In mijn werk maak ik gebruik van complexe vaardigheden.
3. Mijn werk is vrij eenvoudig en repetitief.
4. Mijn werk bestaat uit het uitvoeren van verschillende taken.
5. De eisen van mijn werk zijn zeer routinematig en voorspelbaar.

Vereenzelvigen met taak:

1. Ik doe een volledige taak van begin tot eind. De resultaten van mijn inspanningen zijn duidelijk zichtbaar en herkenbaar.
2. Ik heb een gering aandeel in het eindproduct.
3. Mijn werk is zo geregeld dat ik geen kans heb om werk van begin tot eind te hebben.
4. Mijn werk geeft mij de kans om mijn taak waaraan ik begonnen ben helemaal af te maken.

Aanzien van de taak:

1. Wat ik doe beïnvloedt het welzijn van andere mensen in zeer belangrijke opzichten.
2. Wat ik doe is van weinig belang voor anderen.
3. Mijn baan is niet erg belangrijk voor het voortbestaan van de onderneming.
4. Veel mensen worden beïnvloed door het werk dat ik doe.

### Taakvolwassenheid

De mate waarin medewerkers hun taken kunnen en willen uitvoeren (Bloemers & Hagedoorn, 2008).

Tabel 1 – Operationalisatie taakvolwassenheid op basis van het boek Management, Organisatie en Gedrag (2008).

| Begrip            | Dimensies                                                           | Indicatoren                       | Kenmerken                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taakvolwassenheid | Bekwaamheid van de medewerker<br>(het kunnen uitvoeren van de taak) | Kennis over de te verrichten taak | <ul style="list-style-type: none"><li>- Machines</li><li>- Snelheid van handelen</li></ul>                                                                                                                                              |
|                   |                                                                     | Zelfstandig functioneren          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Eigen taak uitvoeren</li><li>- Hulp van collega's inschakelen</li><li>- Hulp van leidinggevende inschakelen</li></ul>                                                                           |
|                   |                                                                     | Verantwoordelijkheid nemen        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Bewust over organisatiedoelen.</li><li>- Wanneer uitvoeren van taak niet goed is, opnieuw doen.</li><li>- Signaleren en melding maken van misstanden (bijv. niet navolgen van regels)</li></ul> |
|                   |                                                                     | Oplossen van problemen            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Problemen zelf oplossen</li><li>- Samen met collega's</li><li>- Hulp van leidinggevende inschakelen</li></ul>                                                                                   |
|                   |                                                                     | Ervaring met taak                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Altijd hetzelfde werk</li><li>- Meerdere malen hetzelfde werk</li></ul>                                                                                                                         |
|                   | Bereidheid van de medewerker<br>(het willen uitvoeren van de taak)  | Het tonen van zelfvertrouwen      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Geloof in eigen kunnen</li><li>- Van streek raken bij kritiek</li><li>- Verlangens naar alles in de steek laten</li></ul>                                                                       |
|                   |                                                                     | Het laten zien van enthousiasme   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Met plezier taak uitvoeren</li><li>- Gedreven</li></ul>                                                                                                                                         |
|                   |                                                                     | Het tonen van motivatie           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Met plezier naar het werk</li><li>- Extra werkzaamheden doen</li><li>- Fluiten of zingen</li><li>- Te laat op afdeling</li></ul>                                                                |

Tabel 2 – Ingekorte operationalisatie taakvolwassenheid op basis van het boek Management, Organisatie en Gedrag (2008).

| Begrip            | Dimensies                     | Indicatoren                     |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Taakvolwassenheid | Bekwaamheid van de medewerker | Zelfstandig functioneren        |
|                   |                               | Verantwoordelijkheid nemen      |
|                   |                               | Oplossen van problemen          |
|                   |                               | Ervaring met taak               |
|                   | Bereidheid van de medewerker  | Het tonen van zelfvertrouwen    |
|                   |                               | Het laten zien van enthousiasme |
|                   |                               | Het tonen van motivatie         |

Kennis over de te verrichten taak wordt niet meegenomen omdat het ongeschoolde arbeid is en er weinig kennis over de arbeid te verkrijgen is. Door het doen (ervaring) zal er kennis over de te verrichten taak ontstaan, daardoor is deze indicator weggehaald.

Stellingen bij taakvolwassenheid:

Bekwaamheid – zelfstandig functioneren:

1. Op de werkvloer voer ik mijn taken zelf uit. (+)
2. Tijdens mijn werk vraag ik collega's om me te helpen bij het uitvoeren van mijn taak. (-)
3. Tijdens het uitvoeren van mijn werk vraag ik mijn chef om me te helpen (-) / Tijdens het uitvoeren van mijn werk heb ik weinig sturing van de chef nodig. (+)

Bekwaamheid – verantwoordelijkheid nemen:

4. Ik ben me bewust dat mijn taken naar de wensen van het bedrijf moeten worden uitgevoerd. (+)
5. Het valt me op als een machine kapot is. (+)
6. Wanneer een machine kapot is zeg ik dit tegen mijn chef. (+)
7. Wanneer een taak niet goed is uitgevoerd volgens de chef, doe ik dit opnieuw (+)

Bekwaamheid – oplossen van problemen:

8. Wanneer er zich een probleem voordoet los ik dit zelf op. (+)
9. Wanneer er op de werkvloer problemen ontstaan, ben ik in staat deze op te lossen. (+)

Bekwaamheid – ervaring met taak:

10. Ik heb al meerdere malen dezelfde werkzaamheden uitgevoerd. (+)
11. Door meerdere malen dezelfde werkzaamheden uit te voeren ben ik in staat om de werkzaamheden op een correcte wijze uit te voeren. (+)
12. Ik doe elke dag hetzelfde werk. (+)

Bereidheid – zelfvertrouwen:

13. Ik geloof in mezelf dat ik mijn werkzaamheden kan uitvoeren. (+)
14. Ik raak van streek als iemand kritiek op me heeft. (-)
15. Ik verlang er wel eens naar om alles in de steek te laten. (-)

## Bijlage 3 Analyseplan

Dit analyseplan zal inzicht geven in de manier waarop de gegevens geanalyseerd gaan worden, te beginnen met het codeboek. Daarlangs zal gekeken worden of de enkelvoudige en samengestelde variabelen voldoen aan de voorwaarden, zal er voor elke deelvraag afzonderlijk een analyse opgesteld worden en tot slot zullen aanvullende analyses besproken worden.

### Codeboek

Het onderstaand codeboek zorgt voor een overzicht van de antwoorden die een respondent kan geven gelinkt aan een cijfer. Dit cijfer zorgt ervoor dat er met de antwoorden gerekend kan worden in het statistisch programma SPSS. Op deze manier kunnen de verschillende gegevens van de respondenten op correcte wijze worden geanalyseerd. Onder 'naam' staat het nummer van de betreffende vraag in de enquête. 'Label' geeft kort aan waar de enquêtevraag over gaat. Bij 'waarden' worden er de getallen aan de antwoordmogelijkheden gekoppeld en verder geeft 'gemist' aan welk nummer er is gekozen voor een enquêtevraag die niet ingevuld is.

Alle vragen, op de vraag 'geslacht' na, worden gemeten op interval niveau. Officieel is een 7-puntsschaal niet op intervalniveau, maar deze wordt in kwantitatief onderzoek vaak wel zo gehanteerd omdat men er vanuit gaat dat de onderlinge afstand tussen de zeven antwoordmogelijkheden gelijk is (Selles, 2006). Op deze manier kunnen er meer statistische analyses uitgevoerd worden dan op nominaal of ordinaal niveau. Het label geslacht is op nominaal meetniveau, omdat er twee antwoordmogelijkheden zijn en hier alleen sprake is van een verschil, maar niet van meer of minder (Baarda, 2009).

Tabel 1: Codeboek.

| Naam | Label                                                 | Waarden                                                                                                                                      | Gemist | Schaal   |
|------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| V1   | Geslacht                                              | 1 = man<br>2 = vrouw                                                                                                                         | 9      | Nominaal |
| V2   | Sociale interactie: belangrijk praatje met collega's. | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9      | Interval |
| V3   | Taakvolwassenheid: taken zelfstandig uitvoeren.       | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9      | Interval |
| V4   | Gemotiveerd werkgedrag: fluit tijdens werk.           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9      | Interval |

|            |                                                           |                                                                                                                                              |   |          |
|------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
| <b>V5</b>  | Taakkenmerken: volledige taak begin tot eind.             | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V6</b>  | Arbeidsomstandigheden: verlichting donker.                | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V7</b>  | Baanzekerheid: vaste baan geruststellend.                 | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V8</b>  | Taakvolwassenheid: machine kapot zeggen tegen chef.       | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V9</b>  | Gemotiveerd werkgedrag: help anderen uit mezelf.          | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V10</b> | Taakkenmerken: mensen beïnvloed door mijn werk.           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V11</b> | Arbeidsomstandigheden: vervelend machine kapot.           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V12</b> | Salaris: tevreden over salaris.                           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V13</b> | Taakvolwassenheid: meerdere malen dezelfde werkzaamheden. | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal                                                                    | 9 | Interval |

|            |                                                                 |                                                                                                                                              |   |          |
|------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
|            |                                                                 | 5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens                                                                              |   |          |
| <b>V14</b> | Gemotiveerd werkgedrag: extra werkzaamheden zonder gevraagd.    | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V15</b> | Taakkenmerken: keuze verschillende taken.                       | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V16</b> | Arbeidsomstandigheden: lawaai niet storend.                     | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V17</b> | Sociale interactie: uitwisselen van informatie niet belangrijk. | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V18</b> | Taakvolwassenheid: probleem weet ik wat ik moet doen.           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V19</b> | Gemotiveerd werkgedrag: werk snel.                              | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V20</b> | Taakkenmerken: werk routinematig.                               | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V21</b> | Arbeidsomstandigheden: vervelend zware karren duwen.            | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V22</b> | Salaris: begrijp collega's meer kunnen                          | 1 = helemaal oneens                                                                                                                          | 9 | Interval |

|            |                                                       |                                                                                                                                              |   |          |
|------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
|            | verdienen.                                            | 2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens                        |   |          |
| <b>V23</b> | Taakvolwassenheid: kritisch op mezelf, taak opnieuw.  | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V24</b> | Gemotiveerd werkgedrag: te laat afdeling.             | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V25</b> | Taakkenmerken: gering aandeel eindproduct.            | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V26</b> | Arbeidsomstandigheden: vervelend gewicht sjuwen.      | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V27</b> | Baanzekerheid: bedrijf slecht loopt.                  | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V28</b> | Taakvolwassenheid: van streek raken.                  | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V29</b> | Gemotiveerd werkgedrag: zing.                         | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V30</b> | Arbeidsomstandigheden: lage temperatuur niet storend. | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens                                          | 9 | Interval |

|            |                                                 |                                                                                                                                              |   |          |
|------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
|            |                                                 | 6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens                                                                                                        |   |          |
| <b>V31</b> | Taakvolwassenheid: vraag collega's help.        | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V32</b> | Gemotiveerd werkgedrag: tegenzin naar werk.     | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V33</b> | Taakkenmerken: weinig belang voor anderen.      | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V34</b> | Taakgericht I: laat verwachtingen weten.        | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V35</b> | Taakgericht I: ijzeren hand.                    | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V36</b> | Taakgericht I: niet graag ondervraagd.          | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V37</b> | Taakgericht I: bekritiseert slecht gedaan werk. | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V38</b> | Taakgericht I: visie duidelijk maken.           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| <b>V39</b> | Taakgericht I: werkzaamheden plannen.           | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens                                                                                                            | 9 | Interval |

|     |                                                             |                                                                                                                                              |   |          |
|-----|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|
|     |                                                             | 3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens                                      |   |          |
| V40 | Taakgericht I: benadrukt deadlines.                         | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V41 | Taakgericht I: regels en voorschriften volgen.              | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V42 | Taakgericht I: wijst op taken.                              | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V43 | Taakgericht I: deze leiderschap prettig.                    | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V44 | Relatiegericht I: lost af.                                  | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V45 | Relatiegericht I: ondersteunt zodat doorgewerkt kan worden. | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V46 | Relatiegericht I: makkelijk te begrijpen.                   | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens<br>7 = helemaal mee eens | 9 | Interval |
| V47 | Relatiegericht I: vindt tijd om te luisteren.               | 1 = helemaal oneens<br>2 = oneens<br>3 = enigszins oneens<br>4 = neutraal<br>5 = enigszins mee eens<br>6 = mee eens                          | 9 | Interval |

|            |                                                     |                        |   |          |
|------------|-----------------------------------------------------|------------------------|---|----------|
| <b>V48</b> | Relatiegericht I: rekening met persoonlijk welzijn. | 7 = helemaal mee eens  | 9 | Interval |
|            |                                                     | 1 = helemaal oneens    |   |          |
|            |                                                     | 2 = oneens             |   |          |
|            |                                                     | 3 = enigszins oneens   |   |          |
|            |                                                     | 4 = neutraal           |   |          |
|            |                                                     | 5 = enigszins mee eens |   |          |
|            |                                                     | 6 = mee eens           |   |          |
|            |                                                     | 7 = helemaal mee eens  |   |          |
| <b>V49</b> | Relatiegericht I: gelijken behandelt.               | 1 = helemaal oneens    | 9 | Interval |
|            |                                                     | 2 = oneens             |   |          |
|            |                                                     | 3 = enigszins oneens   |   |          |
|            |                                                     | 4 = neutraal           |   |          |
|            |                                                     | 5 = enigszins mee eens |   |          |
|            |                                                     | 6 = mee eens           |   |          |
|            |                                                     | 7 = helemaal mee eens  |   |          |
| <b>V50</b> | Relatiegericht I: vriendelijk en aanspreekbaar.     | 1 = helemaal oneens    | 9 | Interval |
|            |                                                     | 2 = oneens             |   |          |
|            |                                                     | 3 = enigszins oneens   |   |          |
|            |                                                     | 4 = neutraal           |   |          |
|            |                                                     | 5 = enigszins mee eens |   |          |
|            |                                                     | 6 = mee eens           |   |          |
|            |                                                     | 7 = helemaal mee eens  |   |          |
| <b>V51</b> | Relatiegericht I: gemak voelen tijdens praten.      | 1 = helemaal oneens    | 9 | Interval |
|            |                                                     | 2 = oneens             |   |          |
|            |                                                     | 3 = enigszins oneens   |   |          |
|            |                                                     | 4 = neutraal           |   |          |
|            |                                                     | 5 = enigszins mee eens |   |          |
|            |                                                     | 6 = mee eens           |   |          |
|            |                                                     | 7 = helemaal mee eens  |   |          |
| <b>V52</b> | Relatiegericht I: suggesties in gebruik.            | 1 = helemaal oneens    | 9 | Interval |
|            |                                                     | 2 = oneens             |   |          |
|            |                                                     | 3 = enigszins oneens   |   |          |
|            |                                                     | 4 = neutraal           |   |          |
|            |                                                     | 5 = enigszins mee eens |   |          |
|            |                                                     | 6 = mee eens           |   |          |
|            |                                                     | 7 = helemaal mee eens  |   |          |
| <b>V53</b> | Relatiegericht I: deze leiderschap prettig.         | 1 = helemaal oneens    | 9 | Interval |
|            |                                                     | 2 = oneens             |   |          |
|            |                                                     | 3 = enigszins oneens   |   |          |
|            |                                                     | 4 = neutraal           |   |          |
|            |                                                     | 5 = enigszins mee eens |   |          |
|            |                                                     | 6 = mee eens           |   |          |
|            |                                                     | 7 = helemaal mee eens  |   |          |

#### Stap 1: Zijn de gegevens correct opgeslagen?

De gegevens van de respondenten zijn op correcte wijze ingevoerd en opgeslagen, zie tabel 1 voor het codeboek. Er zijn geen codeerfouten opgemerkt bij het maken van frequentieverdelingen voor alle variabelen. Verder zijn er enkele ontbrekende gegevens opgemerkt en ingevuld als missing value.

#### Stap 2: Voldoen de enkelvoudige variabelen aan de voorwaarden?

De gegevens worden op twee manieren gemeten; geslacht op ordinaal niveau en alle andere variabelen op intervalniveau. De verhouding tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten is niet geheel gelijk verdeeld. Er doen 25 mannen en 15 vrouwen mee aan het onderzoek, in procenten is dat 62,5% mannen tegenover 37,5% vrouwen.

Om de spreiding van alle andere variabelen in beeld te brengen is er gebruik gemaakt van Kolmogorov-Smirnov. Wanneer de variabelen niet significant zijn, betekent dit dat ze normaal verdeeld zijn (Allen & Bennett, 2010). Alle variabelen zijn normaal verdeeld, bij alle variabelen geldt  $p > .05$ .

Met behulp van de Mahalanobis afstand is er gecontroleerd op uitbijters, deze blijken in de data niet aanwezig te zijn (Pallant, 2007). Ook zijn er geen extreem invloedrijke variabelen, onderzocht met behulp van de Cook's afstand (Pallant, 2007).

In de vragenlijst zijn een aantal items aanwezig die in tegengestelde richting geformuleerd zijn, deze zijn omgekeerd gecodeerd. Het gaat om de enquetevragen 6, 17, 21, 24, 26, 28, 31, 32.

Tot slot wordt er in onderstaande tabel een overzicht gegeven van alle enquetevragen met het daarbij horende gemiddelde, mediaan en modus.

Tabel 2: Overzicht gemiddelde, mediaan en modus.

| Enquêtevraag                                                                                    | Gemiddelde | Mediaan | Modus |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|
| 2. Ik vind het belangrijk een praatje te maken met collega's.                                   | 6.08       | 7.0     | 7     |
| 3. Op de werkvloer voer ik mijn taken zelfstandig uit.                                          | 6.45       | 7.0     | 7     |
| 4. Ik fluit tijdens mijn werk.                                                                  | 2.93       | 2.5     | 1     |
| 5. Ik doe een volledige taak van begin tot eind.                                                | 6.33       | 7.0     | 7     |
| 6. De verlichting op de afdeling vind ik donker.                                                | 5.05       | 6.5     | 7     |
| 7. Ik vind een vaste baan geruststellend.                                                       | 6.65       | 7.0     | 7     |
| 8. Wanneer een machine kapot is, zeg ik dit tegen mijn chef.                                    | 6.63       | 7.0     | 7     |
| 9. Ik help anderen uit mezelf.                                                                  | 6.30       | 7.0     | 7     |
| 10. Veel mensen worden beïnvloed door het werk dat ik doe.                                      | 3.95       | 4.0     | 4     |
| 11. Ik vind het vervelend als een machine kapot gaat.                                           | 6.13       | 7.0     | 7     |
| 12. Ik ben tevreden over mijn salaris als ik kijk naar de werkzaamheden die er tegenover staan. | 3.51       | 4.0     | 1     |
| 13. Ik heb al meerdere malen dezelfde werkzaamheden uitgevoerd.                                 | 6.51       | 7.0     | 7     |
| 14. Ik doe wel eens extra werkzaamheden, zonder dat het aan mij gevraagd is.                    | 5.25       | 6.0     | 7     |
| 15. Ik heb de keuze om verschillende taken te doen.                                             | 4.26       | 4.0     | 4     |
| 16. Het lawaai op de afdeling vind ik niet storend.                                             | 4.68       | 4.5     | 4     |
| 17. Het uitwisselen van informatie met collega's vind ik niet belangrijk.                       | 4.83       | 5.0     | 7     |
| 18. Wanneer er zich een probleem voordoet rondom mijn werkzaamheden, weet ik wat ik moet doen.  | 5.62       | 6.0     | 7     |
| 19. Ik werk snel.                                                                               | 6.15       | 7.0     | 7     |
| 20. Mijn werk is zeer routinematig.                                                             | 5.76       | 6.0     | 7     |
| 21. Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk zware karren te duwen.                           | 3.15       | 2.5     | 1     |
| 22. Ik begrijp waarom dat sommige collega's van mij meer salaris (kunnen) krijgen.              | 4.13       | 4.0     | 4     |
| 23. Ik ben kritisch op mijn eigen resultaat, als het niet goed is doe ik het opnieuw.           | 5.72       | 6.0     | 7     |
| 24. Ik kom wel eens te laat op de afdeling.                                                     | 5.85       | 7.0     | 7     |
| 25. Ik heb een gering aandeel in het eindproduct.                                               | 4.51       | 5.0     | 7     |
| 26. Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk met gewicht te sjouwen.                          | 3.50       | 4.0     | 1     |
| 27. Wanneer het bedrijf slecht loopt, vrees ik voor mijn baan.                                  | 4.95       | 5.0     | 7     |
| 28. Ik raak van streek wanneer iemand kritiek op me heeft.                                      | 4.43       | 4.0     | 4     |
| 29. Ik zing tijdens mijn werk.                                                                  | 3.46       | 4.0     | 4     |
| 30. De lage temperatuur op de afdeling vind ik niet storend.                                    | 3.55       | 4.0     | 1     |

|                                                                                                                                                      |      |     |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|---|
| 31. Tijdens mijn werk vraag ik collega's om me te helpen bij het uitvoeren van mijn taak.                                                            | 4.08 | 4.0 | 4 |
| 32. Ik ga met tegenzin naar mijn werk.                                                                                                               | 5.83 | 7.0 | 7 |
| 33. Wat ik doe is van weinig belang voor anderen.                                                                                                    | 3.53 | 4.0 | 1 |
| 34. Mijn chef laat zijn medewerkers weten wat hij verwacht van hun.                                                                                  | 4.67 | 4.0 | 4 |
| 35. Mijn chef regeert met ijzeren hand.                                                                                                              | 3.38 | 4.0 | 4 |
| 36. Mijn chef spreekt op een wijze waarbij hij duidelijk maakt niet graag te worden ondervraagd.                                                     | 3.59 | 4.0 | 4 |
| 37. Mijn chef bekritiseert slecht gedaan werk.                                                                                                       | 4.33 | 4.0 | 4 |
| 38. Mijn chef maakt zijn visie duidelijk aan de groep waarmee hij werkt.                                                                             | 4.59 | 4.0 | 4 |
| 39. Mijn chef plant de werkzaamheden die gedaan moeten worden.                                                                                       | 5.44 | 6.0 | 7 |
| 40. Mijn chef benadrukt deadlines.                                                                                                                   | 4.64 | 4.0 | 4 |
| 41. Mijn chef vraagt zijn medewerkers om de standaard regels en voorschriften te volgen.                                                             | 4.62 | 4.0 | 7 |
| 42. Mijn chef wijst zijn medewerkers op taken die gedaan moeten worden.                                                                              | 5.28 | 5.0 | 7 |
| 43. Deze leiderschapsstijl (leiderschapsstijl 1) vind ik prettig.                                                                                    | 4.23 | 4.0 | 4 |
| 44. Mijn chef lost zijn werknemers wel eens af.                                                                                                      | 4.63 | 5.0 | 7 |
| 45. Mijn chef ondersteunt wel eens zodat er doorgewerkt kan worden door de werknemers (bijv. het stickers plakken op dozen die gebruikt gaan worden) | 4.95 | 5.0 | 7 |
| 46. Mijn chef is makkelijk te begrijpen.                                                                                                             | 5.28 | 5.5 | 7 |
| 47. Mijn chef vindt de tijd om te luisteren naar de medewerkers.                                                                                     | 4.31 | 4.0 | 4 |
| 48. Mijn chef houdt rekening met het persoonlijk welzijn van zijn medewerkers.                                                                       | 4.16 | 4.0 | 4 |
| 49. Mijn chef behandelt alle werknemers op zijn afdeling als gelijken.                                                                               | 4.35 | 4.0 | 7 |
| 50. Mijn chef is vriendelijk en aanspreekbaar.                                                                                                       | 5.23 | 5.5 | 7 |
| 51. Mijn chef laat zijn medewerkers op hun gemak voelen wanneer ze met hem praten.                                                                   | 4.83 | 5.0 | 7 |
| 52. Mijn chef neemt suggesties die gemaakt zijn door medewerkers in gebruik.                                                                         | 4.26 | 4.0 | 4 |
| 53. Deze leiderschapsstijl (leiderschapsstijl 2) vind ik prettig.                                                                                    | 4.70 | 4.5 | 4 |

### Stap 3: Voldoen de samengestelde variabelen aan de voorwaarden?

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van samengestelde variabelen. Deze samengestelde variabelen bevatten meerdere enquêtevragen die over het zelfde construct gaan (Allen & Bennett, 2010). Om taakvolwassenheid te meten is er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van zeven vragen. Er is van deze samengestelde variabelen onderzocht in hoeverre de vragen homogeen met elkaar zijn, dit wordt aangeduid met de Cronbachs Alfa. Om te kunnen spreken van een voldoende homogene of betrouwbare schaal, moet de Alfa liefst 0.60 of hoger zijn (Baarda, Goede, & Dijkum, 2007).

Taakvolwassenheid komt met verwijdering van 3 van de zeven vragen op een Cronbachs Alfa van .63. Wanneer met deze schaal door wordt gegaan, gaat dit ten koste van de validiteit van de schaal. De schaal verwijdert drie van de zeven items en meet niet meer exact wat het wil meten. Om toch uitspraak te kunnen doen over zoveel mogelijk enquêtevragen van taakvolwassenheid is er gekozen om de grens van de Cronbachs Alfa te verlagen naar .50. Dit betekent dat de schaal van taakvolwassenheid bestaat uit zes vragen. Het nadeel van dit besluit is dat de samenhang tussen de verschillende enquêtevragen niet optimaal is en dit de betrouwbaarheid van de schaal aantast (Allen

& Bennett, 2010). Bij de samengestelde variabele omgevingsvariabelen is de Cronbachs Alfa niet relevant, dit vanwege het feit dat deze samengestelde variabelen uit verschillende losse psychologische constructen bestaat (baanzekerheid, salaris, sociale interactie met collega's, taakkenmerken en arbeidsomstandigheden). De reden om dit toch een samengestelde variabele te noemen is vanwege het feit dat bij alle losse constructen naar de beleving van de werknemers wordt gevraagd. Het nadeel van deze keuze is dat niet alle begrippen uitvoerig worden gemeten (weinig enquêtevragen per begrip) en dat de samenhang tussen de items niet optimaal is (Baarda et al., 2007). Dit tast de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal aan (Baarda et al., 2007).

Bij de rest van de samengestelde variabelen zijn geen items verwijderd. In onderstaande tabel de Cronbachs Alfa van alle samengestelde variabelen.

Tabel 3: Samengestelde variabelen met Cronbachs Alfa en losse enquêtevragen

| Construct                  | Enquêtevragen                                                         | Cronbachs Alfa |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|
| Omgevingsvariabelen        | 2,17*, 12, 22, 7, 27, 6*, 11, 16, 21*, 26*, 30, 5, 10, 15, 20, 25, 33 | Niet relevant  |
| Taakvolwassenheid          | 3, 8, 13, 18, 23, 28*                                                 | .536           |
| Gemotiveerd werkgedrag     | 4, 9, 14, 19, 24*, 29, 32*                                            | .630           |
| Taakgericht leiderschap    | 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43                                | .867           |
| Relatiegericht leiderschap | 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53                                | .925           |

\* Hercodeer item.

#### Stap 4: Uitvoeren van de analyses ter beantwoording van de vraagstelling.

In deze stap van het analyseplan wordt uitgelegd welke analyses er gebruikt worden om uiteindelijk de vraagstelling te beantwoorden. De vraagstelling in dit onderzoek luidt:

*Is er een verband tussen de leiderschapsstijl van de drie afdelingschefs binnen de productieafdeling van het pluimveevleesbedrijf en de arbeidsmotivatie van de productiemedewerkers?*

De deelvragen die de vraagstelling trachten te beantwoorden:

Deelvraag 1: In hoeverre laten de stijl van leidinggeven, de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen een verband zien met het gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers?

Deelvraag 2: In hoeverre wordt de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloedt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen?

Deelvraag 3: Welke leiderschapsstijl vinden de productiemedewerkers het prettigst?

Om een algemeen beeld te geven over hoe er gescoord is zijn de gemiddelden van de variabelen taakvolwassenheid, taak- en relatiegericht leiderschap, omgevingsvariabelen en gemotiveerd werkgedrag berekend. De standaarddeviatie staat tussen haakjes om aan te geven in hoeverre de werknemers dezelfde antwoorden hebben gegeven (dichtbij 0) of de antwoorden juist verder uit elkaar liggen. Het gemiddelde is berekend aan de hand van de 7-puntsschaal. Taakvolwassenheid laat een gemiddelde score van 5.88 (.80) zien. Voor taakgericht leiderschap bedraagt dit gemiddelde 4.51

(1.32). Relatiegericht leiderschap laat hier ongeveer hetzelfde zien, namelijk 4.68 (1.47). Omgevingsvariabelen laat 4.71 (.58) zien en gemotiveerd werkgedrag 5.12 (1.03).

In tabel 2 zijn ook de maatstaven voor samenhang weergegeven, om aan te geven of er een zwak, matig of sterk verband wordt getoond tussen de verschillende variabelen (Doorn & Rhebergen, 2011).

Tabel 4: Interpretatie verband (Doorn & Rhebergen, 2011)

| Verklaarde variantie | Kracht verband                 |
|----------------------|--------------------------------|
| < 10 %               | Zeer zwak                      |
| 10 – 25 %            | Zwak                           |
| 25 – 50 %            | Matig                          |
| 50 – 75 %            | Sterk                          |
| 75 – 90 %            | Zeer sterk                     |
| > 90 %               | Uitzonderlijk sterk (verdacht) |

*Deelvraag 1: In hoeverre laten de stijl van leidinggeven, de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen een verband zien met gemotiveerd werkgedrag van de productiemedewerkers?*

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag is het van belang om te onderzoeken in hoeverre de onafhankelijke variabelen (stijl van leidinggeven, eigenschappen van de werknemers en omgevingsvariabelen) een verband laten zien met de afhankelijke variabele gemotiveerd werkgedrag. Om dit mogelijke verband aan te tonen wordt er gebruik gemaakt van een meervoudigeregressieanalyse. Dit vanwege het feit dat er meerdere onafhankelijke variabelen zijn die invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele. Daarnaast meet een meervoudigeregressieanalyse twee delen: een uniek deel en een overlap deel (Pallant, 2007). Wanneer er voor alle variabelen correlaties berekend zouden worden, wordt er vier keer een overlap deel berekend. Bij een meervoudigeregressieanalyse wordt voor vier variabelen maar één keer een overlap deel berekend (Pallant, 2007). Dit betekent dat de meervoudigeregressieanalyse nauwkeuriger is dan aparte correlaties (Pallant, 2007).

Om na te gaan of de meervoudigeregressieanalyse gebruikt mag worden zijn een aantal voorwaarden getoetst. De variabelen zijn op intervalniveau gemeten en de steekproef behoort voldoende groot te zijn (<30) (Baarda et al., 2007). Aan deze twee voorwaarden wordt allebei voldaan, alle variabelen zijn gemeten op intervalniveau en de grootte van de steekproef bedraagt  $N = 40$ . Een andere voorwaarde is dat er geen multicollineariteit bestaat; de onafhankelijke variabelen correleren dan te sterk met elkaar en verklaren vrijwel dezelfde variantie in de afhankelijke variabele (Pallant, 2007). Dit is onderzocht en gebleken dat er geen sprake is van multicollineariteit. De data voldoet dus aan de eisen om een meervoudigeregressieanalyse te kunnen gebruiken.

Er wordt gekeken in hoeverre gemotiveerd werkgedrag samenhangt met de stijl van leidinggeven (taak- en relatiegericht leiderschap), de eigenschappen van de werknemers (taakvolwassenheid) en de omgevingsvariabelen (baanzekerheid, salaris, sociale interactie met collega's, taakkenmerken en arbeidsomstandigheden). Om antwoord te geven op deze deelvraag zal er gebruik worden gemaakt van de volgende constructen: gemotiveerd werkgedrag, taakgericht leiderschap, relatiegericht leiderschap, taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen. De meervoudigeregressieanalyse zal in de resultaten laten zien in hoeverre er een verband is met gemotiveerd werkgedrag en of dit verband significant,  $p < .01$  of  $p < .05$ , is.

*Deelvraag 2: In hoeverre wordt de effectiviteit van de leiderschapsstijl beïnvloedt door de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen?*

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag is het ten eerste van belang om te onderzoeken of er een verband is tussen leiderschapsstijl en gemotiveerd werkgedrag. Daarnaast zal er gekeken worden of de eigenschappen van de werknemers en de omgevingsvariabelen effect hebben op het mogelijk verband tussen leiderschapsstijl en gemotiveerd werkgedrag.

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zal er gebruik worden gemaakt van een partiële correlatie. 'Met behulp van een partiële correlatie kun je berekenen wat het verband is tussen twee variabelen, wanneer je corrigeert voor een derde variabele' (Baarda, 2007). Dit betekent dus dat de relatie tussen twee variabelen mogelijk gedeeltelijk verklaard kan worden door een derde of vierde variabele. Een partiële correlatie mag gebruikt worden wanneer de variabelen gemeten zijn op intervalniveau en wanneer de steekproef voldoende groot ( $>30$ ) is (Baarda, 2007). Aan deze twee voorwaarden wordt allebei voldaan, alle variabelen zijn gemeten op intervalniveau en de grootte van de steekproef bedraagt  $N = 40$ .

In de analyse zal gebruik worden gemaakt van de volgende constructen: gemotiveerd werkgedrag, taakgericht leiderschap, relatiegericht leiderschap, taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen. De resultaten van de partiële correlatie zullen in eerste instantie laten zien in hoeverre de variabelen met elkaar samenhangen. Daarnaast zal de partiële correlatie laten zien in hoeverre de mogelijke samenhang toe- of afneemt wanneer de derde en vierde variabele invloed hebben.

*Deelvraag 3: Welke leiderschapsstijl vinden de productiemedewerkers het prettigst?*

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag zullen de twee enquêtevragen die vragen naar welke leiderschap als prettigst wordt ervaren erbij worden gehaald. In enquêtevraag 43 wordt gevraagd of leiderschapsstijl 1 (taakgericht leiderschap) als prettig wordt ervaren. In enquêtevraag 53 wordt gevraagd of leiderschapsstijl 2 (relatiegericht leiderschap) als prettig wordt ervaren. Een uitsluiting van de frequenties van deze twee vragen zal laten zien welke leiderschapsstijl als prettigst wordt gezien.

#### Stap 5: Aanvullende analyses op de datamatrix.

Als aanvullende analyse zal er bij deelvraag 1 worden gekeken in hoeverre elke enquêtevraag afzonderlijk zijn bijdrage levert aan de algehele verklaarde variantie. Wanneer dit is uitgerekend wordt het duidelijk welke enquêtevragen het meeste bijdragen aan het verband tussen bijvoorbeeld taakvolwassenheid en gemotiveerd werkgedrag. Op deze manier kan in het advies naar de opdrachtgever gedetailleerder gekeken worden naar wat precies de motivatie bepaald voor de productiewerknemers en hoe hier het beste op ingespeeld kan worden. De manier om deze aanvullende analyse in kaart te brengen is via de meervoudigeregressieanalyse. Wanneer er bijvoorbeeld wordt aangetoond dat taakvolwassenheid significant samenhangt met gemotiveerd werkgedrag is de volgende stap een nieuwe meervoudigeregressieanalyse uitvoeren. Daarbij blijft de afhankelijke variabele gemotiveerd werkgedrag en zullen de onafhankelijke variabelen de

afzonderlijke enquêtevragen van taakvolwassenheid zijn. Op die manier komt er per vraag naar voren of die vraag significant samenhangt met gemotiveerd werkgedrag en in welke mate.

Als aanvullende analyse bij deelvraag 3 zal er niet alleen gekeken worden naar hoe de totale steekproef scoort, maar ook naar de afzonderlijke afdelingen. Dit wordt gedaan om het management van het pluimveevleesbedrijf inzicht te geven in welke leiderschapsstijl de werknemers per afdeling prettig vinden. Wanneer er een verband bestaat tussen leiderschap en gemotiveerd werkgedrag, kan hier op ingespeeld worden door de leiderschapsstijl te kiezen die het meest motiverend werkt voor de productiewerknemers. Wanneer er een verband is, zorgt een hoge score op bijvoorbeeld taakgericht leiderschap, voor een hoge motivatie.

Nog een aanvullende analyse bij deelvraag 3 bestaat uit het verschil aantonen tussen de leiderschapsstijl die op dit moment gehanteerd wordt (9 enquêtevragen over taakgericht leiderschap en 9 vragen over relatiegericht leiderschap) en wat de productiemedewerkers het prettigst vinden (de enquêtevragen 'ik vind taak/relatiegericht leiderschap prettig'). Er wordt dan onderzocht in hoeverre de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt, overeenkomt met wat de werknemer het prettigst vindt. Dit wordt gedaan door een herhaalde meting te verrichten met de ANOVA (Pallant, 2007). Wanneer de afdelingen significant van elkaar verschillen, kan er uitspraak worden gedaan over deze aanvullende analyse. Wanneer de verschillen niet significant zijn, komt deze aanvullende analyse te vervallen.

## Bijlage 4 Enquête

### Enquête | De arbeidsmotivatie en leiderschapsstijl centraal

Voor de opleiding Toegepaste Psychologie ben ik op het moment bezig met een onderzoek naar de mogelijke samenhang tussen de arbeidsmotivatie van u als werknemer en de leiderschapsstijl van de afdelingchefs. Door middel van deze enquête wordt het de opdrachtgever duidelijk wat u beweegt om te komen werken en wat u vindt van de leiderschapsstijl die gehanteerd wordt. De resultaten van dit onderzoek zullen verwerkt worden in een onderzoeksverslag en adviesrapport. De verwerking van de gegevens gebeurt uiteraard **anoniem**, er zal dus op geen enkele manier kunnen worden teruggehaald wat u ingevuld heeft.

Het invullen van deze enquête zal ongeveer 7 minuten van uw tijd in beslag nemen. Lees de vragen goed door en geef het antwoord dat op u het meest van toepassing is, dus een kruisje zetten bij de nummers 1 2 3 4 5 6 of 7. Het is van belang om deze enquête geheel naar **eigen mening** in te vullen. Ik wil u bij voorbaat bedanken voor de medewerking aan het onderzoek!

1. Wat is uw geslacht?

☐ Man ☐ Vrouw

| Vragen                                                                                          | Helemaal<br>oneens<br>1 | 2 | 3 | Neutraal<br>4 | 5 | 6 | Helemaal<br>eens<br>7 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---------------|---|---|-----------------------|
| 2. Ik vind het belangrijk een praatje te maken met collega's.                                   |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 3. Op de werkvloer voer ik mijn taken zelfstandig uit.                                          |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 4. Ik fluit tijdens mijn werk.                                                                  |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 5. Ik doe een volledige taak van begin tot eind.                                                |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 6. De verlichting op de afdeling vind ik donker.                                                |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 7. Ik vind een vaste baan geruststellend.                                                       |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 8. Wanneer een machine kapot is, zeg ik dit tegen mijn chef.                                    |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 9. Ik help anderen uit mezelf.                                                                  |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 10. Veel mensen worden beïnvloed door het werk dat ik doe.                                      |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 11. Ik vind het vervelend als een machine kapot gaat.                                           |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 12. Ik ben tevreden over mijn salaris als ik kijk naar de werkzaamheden die er tegenover staan. |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 13. Ik heb al meerdere malen dezelfde werkzaamheden uitgevoerd.                                 |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 14. Ik doe wel eens extra werkzaamheden, zonder dat het aan mij gevraagd is.                    |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 15. Ik heb de keuze om verschillende taken te doen.                                             |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 16. Het lawaai op de afdeling vind ik niet storend.                                             |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 17. Het uitwisselen van informatie met collega's vind ik niet belangrijk.                       |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 18. Wanneer er zich een probleem voordoet rondom mijn werkzaamheden, weet ik wat ik moet doen.  |                         |   |   |               |   |   |                       |

|                                                                                           |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 19. Ik werk snel.                                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. Mijn werk is zeer routinematig.                                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk zware karren te duwen.                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. Ik begrijp waarom dat sommige collega's van mij meer salaris (kunnen) krijgen.        |  |  |  |  |  |  |  |
| 23. Ik ben kritisch op mijn eigen resultaat, als het niet goed is doe ik het opnieuw.     |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. Ik kom wel eens te laat op de afdeling.                                               |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Ik heb een gering aandeel in het eindproduct.                                         |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk met gewicht te sjouwen.                    |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. Wanneer het bedrijf slecht loopt, vrees ik voor mijn baan.                            |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Ik raak van streek wanneer iemand kritiek op me heeft.                                |  |  |  |  |  |  |  |
| 29. Ik zing tijdens mijn werk.                                                            |  |  |  |  |  |  |  |
| 30. De lage temperatuur op de afdeling vind ik niet storend.                              |  |  |  |  |  |  |  |
| 31. Tijdens mijn werk vraag ik collega's om me te helpen bij het uitvoeren van mijn taak. |  |  |  |  |  |  |  |
| 32. Ik ga met tegenzin naar mijn werk.                                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| 33. Wat ik doe is van weinig belang voor anderen.                                         |  |  |  |  |  |  |  |

| Vragen over leiderschapsstijl 1                                                                  | Helemaal<br>oneens<br>1 | 2 | 3 | Neutraal<br>4 | 5 | 6 | Helemaal<br>eens<br>7 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---------------|---|---|-----------------------|
| 34. Mijn chef laat zijn medewerkers weten wat hij verwacht van hun.                              |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 35. Mijn chef regeert met ijzeren hand.                                                          |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 36. Mijn chef spreekt op een wijze waarbij hij duidelijk maakt niet graag te worden ondervraagd. |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 37. Mijn chef bekritiseert slecht gedaan werk.                                                   |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 38. Mijn chef maakt zijn visie duidelijk aan de groep waarmee hij werkt.                         |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 39. Mijn chef plant de werkzaamheden die gedaan moeten worden.                                   |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 40. Mijn chef benadrukt deadlines.                                                               |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 41. Mijn chef vraagt zijn medewerkers om de standaard regels en voorschriften te volgen.         |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 42. Mijn chef wijst zijn medewerkers op taken die gedaan moeten worden.                          |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 43. Deze leiderschapsstijl (leiderschapsstijl 1) vind ik prettig.                                |                         |   |   |               |   |   |                       |

| Vragen over leiderschapsstijl 2                                                                                                                      | Helemaal<br>oneens<br>1 | 2 | 3 | Neutraal<br>4 | 5 | 6 | Helemaal<br>eens<br>7 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---------------|---|---|-----------------------|
| 44. Mijn chef lost zijn werknemers wel eens af.                                                                                                      |                         |   |   |               |   |   |                       |
| 45. Mijn chef ondersteunt wel eens zodat er doorgewerkt kan worden door de werknemers (bijv. het stickers plakken op dozen die gebruikt gaan worden) |                         |   |   |               |   |   |                       |

|                                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 46. Mijn chef is makkelijk te begrijpen.                                           |  |  |  |  |  |  |  |
| 47. Mijn chef vindt de tijd om te luisteren naar de medewerkers.                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 48. Mijn chef houdt rekening met het persoonlijk welzijn van zijn medewerkers.     |  |  |  |  |  |  |  |
| 49. Mijn chef behandelt alle werknemers op zijn afdeling als gelijken.             |  |  |  |  |  |  |  |
| 50. Mijn chef is vriendelijk en aanspreekbaar.                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 51. Mijn chef laat zijn medewerkers op hun gemak voelen wanneer ze met hem praten. |  |  |  |  |  |  |  |
| 52. Mijn chef neemt suggesties die gemaakt zijn door medewerkers in gebruik.       |  |  |  |  |  |  |  |
| 53. Deze leiderschapsstijl (leiderschapsstijl 2) vind ik prettig.                  |  |  |  |  |  |  |  |

## Bijlage 5 Tabellen resultaten

Tabel 3: Gemiddelde en standaarddeviatie van de werknemers per afdeling

|                            | Afdeling 1  | Afdeling 2  | Afdeling 3  |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Taakvolwassenheid          | 5.86 (1.09) | 5.83 (.57)  | 5.95 (.74)  |
| Taakgericht leiderschap    | 4.65 (1.54) | 4.16 (1.40) | 4.74 (1.00) |
| Relatiegericht leiderschap | 4.89 (1.61) | 4.75 (1.32) | 4.40 (1.56) |
| Omgevingsvariabelen        | 4.95 (.82)  | 4.60 (.37)  | 4.60 (.37)  |
| Gemotiveerd werkgedrag     | 5.01 (1.31) | 5.16 (.98)  | 5.19 (.82)  |

\* p < .05 \*\* p < .01

Tabel 2: Meervoudigeregressieanalyse voor de afzonderlijke enquêtevragen van taakvolwassenheid en omgevingsvariabelen

| Enquêtevragen taakvolwassenheid                                                             | B     | B      | sr <sup>2</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-----------------|
| Ik ben kritisch op mijn eigen resultaat, als het niet goed is doe ik het opnieuw.           | .303  | .453*  | .078            |
| Op de werkvloer voer ik mijn taken zelfstandig uit.                                         | .297  | .314*  | .077            |
| Wanneer een machine kapot is, zeg ik dit tegen mijn chef.                                   | .168  | .224   | .026            |
| Ik heb al meerdere malen dezelfde werkzaamheden uitgevoerd.                                 | .177  | .164   | .020            |
| Ik raak van streek wanneer iemand kritiek op me heeft.                                      | .028  | .056   | .002            |
| Wanneer er zich een probleem voordoet rondom mijn werkzaamheden, weet ik wat ik moet doen.  | -.044 | -.068  | .001            |
| Enquêtevragen omgevingsvariabelen                                                           | B     | B      | sr <sup>2</sup> |
| Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk zware karren te duwen.                           | .354  | .848** | .228            |
| Mijn werk is zeer routinematig.                                                             | .389  | .681*  | .160            |
| Veel mensen worden beïnvloed door het werk dat ik doe.                                      | .153  | .281   | .022            |
| Ik heb een gering aandeel in het eindproduct.                                               | .069  | .155   | .006            |
| De verlichting op de afdeling vind ik donker.                                               | .035  | .087   | .003            |
| Ik vind het vervelend als een machine kapot gaat.                                           | .024  | .035   | .001            |
| Ik vind een vaste baan geruststellend.                                                      | .013  | .010   | .000            |
| Ik doe een volledige taak van begin tot eind.                                               | -.012 | -.014  | .000            |
| Ik vind het belangrijk een praatje te maken met collega's.                                  | -.019 | -.028  | .000            |
| Wanneer het bedrijf slecht loopt, vrees ik voor mijn baan.                                  | -.024 | -.051  | .001            |
| Het lawaai op de afdeling vind ik niet storend.                                             | -.034 | -.071  | .002            |
| De lage temperatuur op de afdeling vind ik niet storend.                                    | -.049 | -.102  | .003            |
| Ik begrijp waarom dat sommige collega's van mij meer salaris (kunnen) krijgen.              | -.070 | -.148  | .009            |
| Ik ben tevreden over mijn salaris als ik kijk naar de werkzaamheden die er tegenover staan. | -.093 | -.190  | .011            |
| Ik heb de keuze om verschillende taken te doen.                                             | -.103 | -.225  | .016            |
| Wat ik doe is van weinig belang voor anderen.                                               | -.150 | -.330  | .031            |
| Ik vind het vervelend om tijdens mijn werk met gewicht te sjouwen.                          | -.187 | -.422  | .070            |
| Het uitwisselen van informatie met collega's vind ik niet belangrijk.*                      | -.217 | -.480  | .120            |

\* p < .05 \*\* p < .01

## Bijlage 6 Authenticiteitverklaring



### Authenticiteitverklaring

Hierbij verklaar ik stellig

1. dat ik dit (onderzoeks)rapport zelf geschreven heb, zonder hulp van derden;
2. dat ik in mijn verslag alle directe, letterlijke citaten uit de literatuur en alle indirecte citaten en ideeën van andere auteurs aangegeven en vermeld heb.

Ik ben mij er volledig van bewust dat schending van deze verklaring negatieve consequenties voor mij kan hebben (zoals het afnemen van studiepunten).

In geval fraude kan worden aangetoond, ben ik aansprakelijk voor de kosten van het onderzoek.

**Plaats, datum:** Panningen, 23-12-2011

**Naam:** Venice Kessels

**Studentnummer:** 2121378

**Handtekening:**