

Leiderschap en motivatie in Suriname



Naam: Siomara Mac Donald
Student nummer: 344499
Master Bestuurskunde: Management van HR en verandering
Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn
Tweede lezer: Dr. F.B.L. van der Meer

1 augustus 2016



Suriname 's trotse stromen,
Suriname 's heerlijk land,
Suriname 's fiere bomen,
Trouw zijn wij aan U verpand
Mochten weer de vloten varen,
Dat de handel welig bloei'
Dat fabrieken welvaart baren
Dat hier alles welig groei'

C.A. Hoekstra, 1893

Voorwoord

Beste lezer,

Met gepaste trots presenteer ik u het eindresultaat van mijn masterscriptie 'De relatie tussen leiderschap en motivatie in Suriname'. Mijn scriptie dient ter afronding van de masteropleiding Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor het doen van onderzoek en stage ben ik afgereisd naar Suriname. Naast het feit dat deze leerzame periode in het teken stond van dit onderzoek, was dit voor mij een manier om opnieuw kennis te maken met mijn geboorteland. Tijdens deze periode heb ik mezelf persoonlijk ontwikkeld door grenzen te verleggen en nieuwe verbindingen te maken. Door deze reis en ervaring heb ik een ongekennde liefde ontwikkeld voor Suriname.

Met het schrijven van dit voorwoord leg ik de laatste hand aan mijn scriptie en wil ik graag een aantal sleutelfiguren bedanken die het afstuderen mogelijk hebben gemaakt. Allereerst bedank ik mijn afstudeerbegeleider prof. dr. Bram Steijn voor zijn prettige, verhelderende en kritische manier van feedback geven. Door middel van zijn expertise over leiderschap en motivatie en zijn kennis over de Surinaamse samenleving heeft hij mij op professionele wijze weten te begeleiden. Daarnaast heb ik ook lering getrokken uit zijn mentaliteit door zijn vermogen om continu in mogelijkheden te denken en zijn positieve insteek. Ook wil ik dr. Frans-Bauke van der Meer bedanken voor zijn rol als tweede lezer.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor hun steun en geloof in mij. In het bijzonder wil ik mijn ouders bedanken voor hun onvermoeibare geduld en het feit dat zij mij 'the best of both worlds' hebben meegegeven tijdens mijn opvoeding. Enerzijds is dit de warme Surinaamse cultuur en anderzijds de no-nonsense mentaliteit van Nederland.

Met een glimlach kijk ik terug naar deze intensieve periode van afstuderen waarbij ik heb gepoogd een bescheiden bijdrage te leveren aan de theorie over leiderschap en motivatie van medewerkers in een ontwikkelingscontext, in het bijzonder Suriname.

Ik wens u veel leesplezier!

Siomara Mac Donald

Rotterdam, 1 augustus 2016

Samenvatting

Aanleiding

In de wetenschappelijke literatuur zijn er veel publicaties gedaan over het onderwerp leiderschap en de motivatie van medewerkers. De onderzoeken hierover hebben vooral betrekking op westerse, ontwikkelde landen. Door de jaren heen is er door toenemende wederzijdse afhankelijkheden tussen ontwikkelde en ontwikkelingslanden steeds meer vraag naar onderzoeken over leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext. Het streven is om de culturele verschillen ten aanzien van leiderschap, organisatieprocessen en de motivatie van medewerkers in deze landen in kaart te brengen en te begrijpen (Budhwar en Debrah, 2001:xvii ;House, et.al. 1999:5-6). Volgens de westerse literatuur is een van de belangrijkste factoren voor het beïnvloeden van de motivatie van medewerkers, de leidinggevende. In dit onderzoek ligt de focus op de relatie tussen leiderschap en motivatie van medewerkers in Suriname. Naast de relatie tussen leiderschap en motivatie is ook onderzocht of er contextfactoren zijn die invloed hebben op de motivatie van medewerkers. Tot slot is nagegaan in hoeverre de westerse literatuur over leiderschap en motivatie toepasbaar is in een ontwikkelingscontext.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is verkennend van aard en heeft een inductief karakter. Het doel is om door middel van empirische bevindingen nieuwe inzichten te verkrijgen en theorie te ontwikkelen over de invloed van leiderschap op de motivatie van medewerkers in een ontwikkelingscontext, in het bijzonder Suriname. Om een volledig beeld te krijgen van leiderschap en motivatie in Suriname is er gekozen om het onderzoek in zowel de publieke als in de private sector plaats te laten vinden. De centrale onderzoeksvraag luidt: *Op welke wijze beïnvloedt leiderschap de motivatie van medewerkers in de Surinaamse publieke en private sector?*

Om leiderschap te onderzoeken is er gebruik gemaakt van leiderschapsstijlen uit de theorie over situationeel leiderschap (Hershey en Blanchard, 1969). Dit zijn de directieve, ondersteunende, participatieve en delegerende leiderschapsstijl. Een leiderschapsstijl die ik zelf heb toegevoegd is laissez-faire. Verder is voor leiderschap de relatie tussen medewerker en leidinggevende onderzocht door middel van de leader-member exchange theorie (LMX). Voor het onderzoeken van motivatie is, een van de meest gebruikte en moderne theorieën die een universalistische benadering hanteert, de self-determination theorie (SDT) gebruikt. Deze theorie is gebruikt om te analyseren in hoeverre de motivatie van medewerkers afhankelijk is van de gelegenheid voor competentie, autonomie en affiliatie. De theorie veronderstelt dat de mate van motivatie afhankelijk is van de aanwezigheid van deze SDT-dimensies. Het is toepasselijk om deze theorie te gebruiken, omdat de theorie ook stelt dat de leidinggevende de medewerker de gelegenheid dient te geven voor de toepassing van de SDT-dimensies.

De onderzoeksstrategie die gehanteerd is, is een casestudie. Door middel van interviews en focusgesprekken is er diepgaande informatie verzameld over leiderschap en motivatie in verscheidene publieke en private organisaties. De context van het onderzoek is in zijn natuurlijke situatie onderzocht. In totaal zijn er 24 interviews en 2 focusgesprekken gehouden, waarvan 14 interviews en 1 focusgesprek in de publieke sector en 10 interviews en 1 focusgesprek in de private sector.

Conclusie

De resultaten uit dit onderzoek geven weer dat de westerse literatuur over leiderschap en motivatie ook toepasbaar is in een ontwikkelingscontext.

Ten eerste bevestigt dit onderzoek dat de self-determination theorie ook te gebruiken is in Suriname. Alle Surinaamse medewerkers vinden het namelijk belangrijk om de gelegenheid te hebben zichzelf te ontwikkelen, autonoom te zijn en zich sociaal verbonden te voelen met hun collega's. Hierop voortbordurend bevestigt dit onderzoek dat de motivatie van deze medewerkers afhankelijk is van de gelegenheid voor het toepassen van de SDT-dimensies.

Ten tweede komen de leiderschapsstijlen die beschreven zijn in de theorie over situationeel leiderschap in grote mate overeen met de leiderschapsstijlen die ik in Suriname heb geïdentificeerd. Een leiderschapsstijl die ik heb toegevoegd tijdens mijn analyse is de laissez-faire leiderschapsstijl.

Ten derde heeft leiderschap ook in Suriname een belangrijke invloed op de motivatie van medewerkers. Medewerkers met een participatieve of delegerende leidinggevende zijn namelijk gemiddeld of hoog gemotiveerd. Verder hebben medewerkers met een positieve LMX een gemiddelde of hoge motivatie. Medewerkers met een lage motivatie hebben altijd een negatieve relatie met hun leidinggevende.

Tevens is een toevoeging op de literatuur vooral de rol die de achtergrond van een leidinggevende speelt voor het bepalen van het type leiderschap. De achtergrond van de leidinggevende, gewoond of gewerkt hebbend in een westers land en het verschil in etniciteit tussen medewerker en leidinggevende is van invloed op het type leiderschap. Uit de resultaten blijkt dat de meeste participatieve en delegerende leidinggevers westerse ervaring hebben. Ook geldt dat medewerkers met dezelfde etniciteit als hun leidinggevende altijd een neutrale of positieve LMX hebben. Verder is laissez-faire leiderschap enkel in de publieke sector waar te nemen en de directief-ondersteunende en delegerende leiderschapsstijl enkel in de private sector.

Tot slot speelt de Surinaamse publieke en private context een rol bij het beïnvloeden van de relatie tussen leiderschap en motivatie. Het hoofdmechanisme van de beïnvloeding van motivatie is dat een leidinggevende door het bieden van de gelegenheid voor competentie, autonomie en affilatie de motivatie van een medewerker bevordert. De motivatie van medewerkers is dus afhankelijk van de aanwezigheid van de SDT-dimensies. Zo is een medewerker met een directieve leidinggevende laag gemotiveerd, doordat deze leidinggevende medewerkers niet de gelegenheid biedt voor het toepassen van competentie, autonomie en affilatie. Medewerkers met een directieve of laissez-faire leidinggevende die hoog gemotiveerd zijn, zijn intrinsiek gemotiveerd. Participatieve en delegerende leidinggevers geven altijd de gelegenheid voor het toepassen van de SDT-dimensies. Dit verklaart eveneens de hoge en gemiddelde motivatie van deze medewerkers. Wanneer medewerkers met een participatieve leidinggevende gemiddeld gemotiveerd zijn, is de gemiddelde motivatie te wijten aan de context. In de publieke sector hebben vooral de politieke benoemingen en nepotisme een negatieve invloed op de motivatie van medewerkers. In de private sector is dit de onzekerheid van behoud van hun baan en autoriteit en hiërarchie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Samenvatting	IV
Inhoudsopgave	VI
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Probleemstelling	2
1.2.1 Doelstelling	2
1.2.2 Vraagstelling.....	2
1.3 Onderzoeksrelevantie.....	3
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	3
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	3
1.4 Leeswijzer	4
2. De Surinaamse context	5
2.1 Over Suriname	5
2.2 De Surinaamse cultuur en leiderschap.....	6
2.3 Suriname in ontwikkeling	7
3. De relatie tussen leiderschap en motivatie	8
3.1 Motivatie.....	8
3.1.1. Motivatietheorieën	9
3.1.2 De dimensies van self-determination theorie	11
3.1.3 De relatie tussen de sociale context en self-determination.....	12
3.1.4 Motivatie in een ontwikkelingscontext	13
3.2 Leiderschap.....	14
3.2.1 Situationeel leiderschap en leiderschapstijlen.....	14
3.2.2 Leader-member exchange	16
3.2.3 Leiderschap in een ontwikkelingscontext.....	17
3.2.4 Conceptueel model	19
4. Methodologie	20
4.1 Onderzoeksdesign	20
4.1.1 Onderzoeksstrategie	20
4.1.2 Onderzoeksmethode	20
4.1.3 Steekproefkader.....	21

4.2 Onderzoekskwaliteit	23
4.2.1 Betrouwbaarheid	23
4.2.2 Validiteit	24
4.3 Data-analyse	24
4.3.1 Operationalisering	25
5. Leiderschap en motivatie vanuit het perspectief van medewerkers	32
5.1 De Surinaamse publieke en private context.....	32
5.1.1 De publieke context	32
5.1.2 De private context.....	35
5.2 Leiderschap.....	39
5.2.1 Leiderschapsstijlen.....	39
5.2.2 De relatie tussen medewerker en leidinggevende	46
5.2.3 Factoren die samenhangen met leiderschap	48
5.3 Motivatie.....	53
5.3.1 De mate van motivatie.....	53
5.3.2 SDT-dimensies.....	54
5.4 De relatie tussen leiderschap en motivatie.....	61
5.4.1 Leiderschapsstijl en motivatie	61
5.4.2 Leiderschapsstijl en de SDT-dimensies	68
6. Conclusie en reflectie	71
6.1 Conclusie.....	71
6.2 Wetenschappelijke implicaties.....	76
6.3 Praktische implicaties	77
6.4 Beperkingen van het onderzoek.....	79
6.5 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	80
Literatuurlijst.....	81

1. Inleiding

In dit hoofdstuk komen de aanleiding, vraag- en doelstelling, wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie aan bod.

1.1 Aanleiding

De laatste jaren verschijnen er vele publicaties en onderzoeken over leiderschap. Deze publicaties en onderzoeken hebben vooral betrekking op leiderschap in de Amerikaanse en Europese samenleving (Budike, 2007:11). Weinig van deze onderzoeken richten zich op leiderschap in ontwikkelingslanden. Een van de meest prominente eigenschappen van leiderschap is volgens Van Wart (2012:24-25) het analyseren van de omgeving en haar beperkingen. Beckers (1997: 43) stelt dat HR-praktijken in de westerse samenleving die in de ene organisatie van toepassing zijn niet onbezien, zonder inachtneming van de kenmerken en de cultuur, overgenomen kunnen worden door andere organisaties. Op basis hiervan wordt verondersteld dat deze modellen die zijn gecreëerd voor de westerse samenleving niet direct toepasbaar zijn in ontwikkelingslanden. Dit heeft onder andere te maken met de discrepantie tussen culturen, de invloed van de politiek op de samenleving en patronage (Budike, 2007:27 en Davis-Cooper, 2014:13).

Leiderschap speelt een belangrijke rol bij het implementeren van HR-praktijken (Wright en Niishi, 2007). HR-praktijken zijn activiteiten zoals werving en selectie, beloning, participatie, training en ontwikkeling, meer autonomie en coaching (Paauwe en Richardson in Steijn en Groeneveld, 2009: 243). De aanwezigheid van HR-instrumenten en -beleid wil niet daadwerkelijk zeggen dat dit op beoogde wijze wordt geïmplementeerd door een leidinggevende. Dit is onder andere afhankelijk van de leiderschapsstijl en de interpretatie van een leidinggevende. Hierdoor ontstaan er verschillen in perceptie, interpretatie en ervaring van een medewerker ten aanzien van HR-praktijken. Leidinggevendens beïnvloeden op deze wijze de houding en het gedrag van medewerkers. De houding en het gedrag van medewerkers hebben vervolgens invloed op de prestaties van een organisatie (Steijn en Groeneveld, 2009). Het klassieke model van HRM en prestaties van Paauwe en Richardson (in Steijn en Groeneveld, 2009: 243) veronderstelt dat tevreden, gemotiveerde, betrokken en loyale werknemers een positief effect hebben op organisatieprestaties.

In de zo te noemen westerse context is er een directe relatie gevonden tussen transformationeel leiderschap en werkmotivatie. De mogelijke oorzaak hiervoor is dat transformationele leidinggevendens hun medewerkers voorzien van een bepaalde vorm van energie en stimulans (Bronkhorst, Steijn en Vermeeren, 2013:13; Van Wart, 2012:87). Naast leiderschap zijn er tal van factoren die invloed kunnen hebben op de motivatie van medewerkers. Denk aan baankenmerken, de mate van hiërarchie, de mogelijkheid tot participatie, autonomie, feedback, persoonlijke groei, erkenning, verantwoordelijkheden enzovoorts (Durant, Kramer, Perry, Mesch en Paarlberg, 2006:506).

Het voorgaande heeft mij doen afvragen of er ook een relatie kan worden gevonden tussen leiderschap en de motivatie van medewerkers in ontwikkelingslanden. Een vooraanstaande motivatietheorie die in dit onderzoek de basis legt, is de Self-Determination theorie van Deci en Ryan (1985). De self-determination theorie (SDT) gebruikt drie concepten die in relatie staan met motivatie. Dit zijn competentie, autonomie en affiliatie. Het uitgangspunt van de self-determination theorie is dat ieder mens ergens goed in wil zijn, relaties zoekt met anderen en een bepaalde mate van autonomie wil. Dit onderzoek zal nagaan in hoeverre deze westerse theorie van toepassing is op leiderschap en motivatie in ontwikkelingslanden.

Kortom, dit onderzoek richt zich op de relatie tussen leiderschap en de motivatie van medewerkers in ontwikkelingslanden, in het bijzonder Suriname. De onderzoeken over dit onderwerp in deze landen zijn nog schaars. De vraag die voor mij centraal staat, is op welke wijze een leidinggevende in de Surinaamse context de motivatie van medewerkers beïnvloedt.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek is verkennend van aard en heeft als doel theorie te ontwikkelen over de invloed van leiderschap op de motivatie van medewerkers in de context van een ontwikkelingsland, in het bijzonder Suriname. Focusgesprekken en interviews met medewerkers dragen door empirische bevindingen bij aan de wetenschappelijke literatuur. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van leiderschap en motivatie in Suriname zijn publieke en private organisaties met elkaar vergeleken.

De westerse wetenschappelijke literatuur over leiderschap en motivatie is in dit onderzoek de basis. Er wordt gekeken in hoeverre deze verbanden ook gelden in de context van een land als Suriname. Hierdoor heeft het onderzoek een inductief karakter waarbij door middel van empirische bevindingen mogelijk nieuwe inzichten worden verkregen.

1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Op welke wijze beïnvloedt leiderschap de motivatie van medewerkers in de Surinaamse publieke en private sector?*

Ter beantwoording van de bovengenoemde hoofdvraag is er een aantal deelvragen opgesteld met als doel richting te geven aan het onderzoek en informatie te verzamelen.

Deelvragen:

- Welke verwachtingen over de relatie tussen leiderschap en motivatie zijn op basis van de literatuur af te leiden?
- Welke vormen van leiderschap zijn waar te nemen in de publieke en private sector in Suriname?
- Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van medewerkers in de publieke en private sector in Suriname en welke rol speelt leiderschap daarbij?

1.3 Onderzoeksrelevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Gemotiveerde medewerkers zijn productiever, innovatiever, handelen betrouwbaarder, presteren beter en zijn eerder geneigd hun kennis over hun vakgebied te vergroten (Durant, Kramer, Perry, Mesch en Paarlberg, 2006:506 en Boxall en Purcell, 2011:251). Kortom, gemotiveerde medewerkers hebben een positieve invloed op de prestaties van een organisatie. In ontwikkelingslanden zijn de prestaties en de motivatie van medewerkers veelal laag. Dit kan te maken hebben met de gedragspatronen van leidinggevendenden in deze landen (Dayal, 1995:328). Cultureel gezien verschillen de normen en waarden van medewerkers in ontwikkelingslanden met de normen en waarden waarop traditionele HR-praktijken zijn gebaseerd (Kanungo en Saunders, 1995:8). In de westerse cultuur geldt bijvoorbeeld het minimaliseren van ongelijkheid tussen leidinggevendenden en medewerkers, dat medewerkers voor zichzelf opkomen en zij hun mening vrij kunnen uiten. In tegenstelling, geldt in veel ontwikkelingslanden, waaronder Suriname, dat een leidinggevende meer privileges heeft dan een medewerker, een medewerker de leidinggevende gehoorzaamt en hem of haar niet tegenspreekt (Spink, 1996:502). Factoren die de motivatie van medewerkers in de westerse context beïnvloeden, kunnen om deze reden eventueel verschillen met die van ontwikkelingslanden, in dit geval Suriname. Cultuur, tradities en gewoontes zijn elementen waar rekening mee gehouden moet worden bij het toepassen van HR-praktijken.

Indien dit onderzoek uitwijst dat in de Surinaamse context de leidinggevende de motivatie van medewerkers beïnvloedt, kunnen organisaties aangemoedigd worden om bijvoorbeeld te investeren in leiderschapstrainingen en/of cursussen. Op basis van deze uitkomst, kunnen leidinggevendenden bewust worden gemaakt van hun rol en kunnen hen vaardigheden worden aangeleerd die een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers. Naast de rol van de leidinggevende kunnen ook andere factoren die een effect hebben op de motivatie van medewerkers inzichtelijk worden gemaakt. Hier kunnen dan toepasselijke handvatten voor worden aangereikt.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het bijdraagt aan de 'body of knowledge' over leiderschap en motivatie in een niet-westerse context. Volgens het World Investments Report van de United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) zijn de directe buitenlandse investeringen (FDI: Foreign Direct Investment) in ontwikkelingslanden de laatste 10 jaar, 2004-2014, alleen maar gegroeid (UNCTAD, 2015: 80). In 2015 was 55 procent van deze investeringen gedaan in ontwikkelingslanden (UNCTAD, 2015: 2-3). Door globalisering ontstaan er steeds meer wederzijdse afhankelijkheden tussen deze landen. Dit maakt het nog belangrijker om de culturele verschillen met betrekking tot leiderschap en organisatieprocessen te begrijpen (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson en Gupta, 1999:5-6). Hierdoor is er de laatste jaren een opkomende vraag naar de ontwikkeling van HRM in de wereld (Budhwar en Debrah, 2001:xvii). De meerderheid van de onderzoeken focust zich op HRM in gevorderde industriële samenlevingen waardoor er een gebrek is aan informatie over de dynamiek van HRM in ontwikkelingslanden. Budhwar et.al. (2001:4) definiëren ontwikkelingslanden als die landen die in een vroeg stadium van economische ontwikkeling of in het proces van industrialisering zijn. Suriname voldoet aan dit kenmerk en is een zogenoemd ontwikkelingsland. Er is een aantal literatuurbijdragen over HRM in ontwikkelingslanden gepubliceerd. Dit waren ontwikkelingslanden in Azië, Afrika en het Midden-Oosten.

In de artikelen is de invloed van nationale cultuur, instituten, het bedrijfsleven en de industriële sector op HRM beleid en praktijken onderzocht (Budhwar en Debrah, 2001:i). Er wordt echter niet extensief ingegaan op de rol die leidinggevendenden hebben.

Het toepassen van HRM beleid en praktijken in ontwikkelingslanden is geen best-practice. Alhoewel er wel, maar beperkt, literatuur aanwezig is over HRM in andere ontwikkelingslanden, kunnen strategieën die in het ene land worden gehanteerd ineffectief of irrelevant zijn voor een ander land. Het succes van managers in ontwikkelingslanden is namelijk afhankelijk van de mate van begrip en kennis over de dynamiek en toepassing van human resources (Budhwar en Debrah, 2001:xvii). Belangrijker nog is het feit dat HRM elementen niet één op één overgenomen kunnen worden.

Ook Budike (2007) geeft aan dat veel studies over HRM, leiderschap en motivatie betrekking hebben op de westerse samenleving. Verder is er nog weinig onderzoek gedaan naar leiderschap en motivatie in Suriname. Publicaties over HRM in Suriname die op dit moment bekend zijn, zijn *Competentie-management in Republiek Suriname* (Biekman, 2014) en *HRM in Surinaams perspectief* (Budike, 2007).

Het concept self-determination werd tot in het recente verleden vooral gebruikt voor sport- en gezondheidsonderzoek en minder in de arbeid- en organisatiecontext (Gagné en Deci, 2005:331). Momenteel wordt er meer onderzoek gedaan naar de SDT-dimensies in laatst genoemde context, maar in combinatie met de ontwikkelingscontext is dit nog minimaal. Pinder (2014, xii) stelt dat er afgestapt moet worden van het enkel doen van onderzoek naar werkmotivatie in westerse samenlevingen en economieën. Men moet zich meer focussen op werkmotivatie van medewerkers in elk land.

De uitkomsten van het onderzoek dragen bij aan het uitbreiden van theorie en geeft nieuwe inzichten in 1) het concept self-determination in een organisatiecontext in combinatie met 2) de relatie tussen leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext, Suriname. Aan de hand van literatuur over leiderschap en motivatie in de westerse context kunnen de overeenkomsten en verschillen met de Surinaamse context nader worden toegelicht.

1.4 Leeswijzer

Dit eerste hoofdstuk introduceerde de aanleiding, probleemstelling en relevantie van het onderzoek over leiderschap en de motivatie van medewerkers in een ontwikkelingsland, Suriname. Het tweede hoofdstuk gaat in op de Surinaamse context. Hier komt onder andere de samenstelling van het land, de cultuur en leiderschap aan bod. Hoofdstuk drie beschrijft de theorieën die centraal staan in dit onderzoek, situationeel leiderschap en de self-determination theorie. In hoofdstuk vier komt de methodologie en de operationalisering aan de orde. Verder zijn in hoofdstuk vijf de empirische bevindingen geanalyseerd. Tot slot is in de conclusie antwoord gegeven op de vraagstelling en is het conceptueel model gepresenteerd. Tevens is er aandacht besteed aan de wetenschappelijke- en praktische implicaties, de beperkingen van het onderzoek en zijn er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

2. De Surinaamse context

Dit hoofdstuk beschrijft de context van het onderzoek. Gezien de context ook van invloed kan zijn op de motivatie van medewerkers, is er een breed beeld gegeven over Suriname, de Surinaamse cultuur en de ontwikkeling. Op deze manier wordt er een basis gelegd voor mogelijk nieuwe inzichten.

2.1 Over Suriname

Suriname ligt aan de noordkust van het continent Zuid-Amerika en grenst aan Frans-Guyana, Guyana en Brazilië. De officiële taal is anders dan velen verwachten, Nederlands. Sranang tongo is de taal die men naast Nederlands veelal op straat spreekt, maar ook het horen van Sarnami, Javaans, Chinees en Marrontalen is niet ongewoon. Dat inwoners van Suriname de Nederlandse taal spreken is te verklaren door het koloniale verleden (Republiek Suriname, 2015). Suriname is namelijk een kolonie van Nederland en sinds 25 november 1975 een zelfstandige natie. Tijdens de slavernij werden er slaven gehaald uit delen van Afrika, India en het toenmalig Nederlands Indië. Dit verklaart de multiculturele samenstelling van het land. Suriname heeft 492 duizend inwoners en de meest voorkomende bevolkingsgroepen zijn Hindoestanen, Creolen, Marrons, Indianen, Javanen, Boeroe's en Chinezen (Republiek Suriname, 2015). Etniciteit is een belangrijke factor in de Surinaamse politiek (Starnieuws, 2015). De politieke elites identificeren zichzelf als een delegatie van macht voor etnische groepen. Zij onderhandelen en nemen beslissingen namens de etnische groep waar zij voor staan (Menke en Pérez, 2012:18). Tot op de dag van vandaag wordt er in Suriname dan ook veelal etnisch gestemd. Dit betekent dat er vooral wordt gekeken naar welke etnische achtergrond de leden in een partij hebben in plaats van de standpunten die een partij inneemt. Het maakt niet uit wat een partij zegt, doet of heeft gedaan, zolang de partijleiders maar een bepaalde cultuur of etniciteit vertegenwoordigen. De gedachte die heerst is 'hij lijkt op mij, dus hij zal mijn belangen behartigen' (Dagblad Suriname, februari 2015). Wanneer politieke partijen samenwerken, is het eerder om de politieke stabiliteit te behouden dan om eenheid in diversiteit te creëren (Menke en Pérez, 2012:18).

De overheid in Suriname kent 17 ministeries en is daarmee een van grootste werkgevers van Suriname. Het grootste deel van de actieve beroepsbevolking is werkzaam als ambtenaar bij de overheid (Republiek Suriname, 2015). Mei 2015, de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd, stond in het teken van de verkiezingen. Het volk mocht op 25 mei 2015 naar het stembureau en heeft wederom gekozen voor de toenmalige president Desiré Bouterse van de politieke partij NDP (Nationaal Democratische Partij) (Waterkant, 26 mei 2015). Tijdens de verkiezingsperiode is veel wat door de overheid wordt gefinancierd, stilgelegd. Immers, wanneer er een andere partij aan de macht zou komen, kon dit betekenen dat de leidinggevenden en onderdirecteuren die in een overheidsorganisatie werkzaam zijn een andere positie zouden krijgen of op non-actief worden gesteld. Daarnaast is het zelfs zo dat politieke partijen burgers banen beloven in ruil voor een stem op de partij. De politiek heeft veel invloed op wie de regie heeft in een overheidsorganisatie en daarmee ook het land. Een andere politieke partij zou ervoor kunnen kiezen andere leidinggevenden aan te stellen. De partij zou in dat geval minder vertrouwen hebben in de huidige leidinggevende die bijvoorbeeld een andere politieke ideologie heeft. Het werven van nieuwe medewerkers gebeurt dan op basis van politieke benoemingen (Biekman, 2014:12).

2.2 De Surinaamse cultuur en leiderschap

De culture context waarin de gemiddelde Surinamer wordt opgevoed, geschoold, gevormd en werkt, vertoont nog koloniale kenmerken van leiderschap van de sociaal-maatschappelijke setting van de 20^{ste} eeuw. Het gros van de Surinamers linkt leiderschap vandaag de dag nog steeds aan de begrippen hiërarchie en macht (Vereniging van Verpleegkundigen in Suriname, 20 juni 2013). Het principe van hiërarchie is een specifiek kenmerk voor zowel de publieke- als private sector, waarbij de autoritaire leiderschapsstijl leidend is (Budike, 2007:27 en 62). Over het algemeen doen medewerkers hun werkzaamheden zoals het hen is opgedragen en leveren zij nauwelijks input voor verbeteringen of veranderingen in het proces. Wanneer zij dit wel doen, letten zij erg op hun bewoording. Wijzigingen, kritiek en feedback die medewerkers aangeven, worden door leidinggevendenden vaak gezien als negatief, beledigend en tegenspraak. Medewerkers komen hierdoor niet snel met nieuwe ideeën en geven minder snel aan wanneer er niet correct is gehandeld. Soms uit angst, maar ook omdat het vaak niet wordt verwacht en niet wordt gewaardeerd (Biekman, 2014:11). Op deze manier is er een afhankelijke houding naar de leidinggevende gecreëerd en maakt het de medewerkers niet assertief. Daarnaast geldt voor zowel de publieke als private sector dat de gemiddelde medewerker niet graag iets doet buiten hun 'taakomschrijving'. De gedachtegang die heerst, is 'het is niet mijn taak om dit te doen, maar als ik het wel doe, wat krijg ik ervoor terug?' Verder gedoogd de gemiddelde leidinggevendenden het regelen van privé zaken tijdens werkuren. Hierbij kan er simpelweg gedacht worden aan alledaagse dingen zoals het betalen van een waterrekening en het tussendoor ophalen van kinderen. In de westerse wereld, bijvoorbeeld in Nederland, wordt dit minder snel geaccepteerd op de werkvloer.

Ongeschreven regels

Naast wetgeving zijn in Suriname vooral de ongeschreven en gewoonte regels heersende leer. Deze regels vloeien voort uit de samenleving. Hierbij kan gedacht worden aan vastgestelde normen en waarden. Biekman (2014:11) veronderstelt dat op het gebied van personeel en organisatie de bedrijfsprocessen en de wetgeving niet adequaat worden nageleefd in Suriname. Medewerkers die onbehoorlijke handelingen in hun organisatie opmerken, zwijgen uit angst voor de leidinggevendenden en de top van de organisatie. De medewerkers hebben het idee hun baan op het spel te zetten. Van oudsher wordt er in Suriname immers met de paplepel ingegoten dat je jouw gezaghebbende niet tegenspreekt of corrigeert (De Ware Tijd, 8 maart 2015). De gedachtegang die heerst, is: 'ik ben ouder dan je, dus ik weet het beter'. Een ander veelvoorkomend ongeschreven recht in het maatschappelijk verkeer voor het verkrijgen van een bepaalde functie in Suriname, gebeurt middels nepotisme. Dit houdt in dat er wordt betaamd dat er gunsten kunnen worden verleend aan een persoon door middel van vriendjespolitiek en niet zozeer door het bezitten van de vereiste capaciteiten voor een functie (Budike, 2007:27). Een ander belangrijk aspect vanuit het oogpunt van de leidinggevendenden is dat wanneer er drastische fouten, bijvoorbeeld corruptie of diefstal, worden gemaakt op de werkvloer, dit niet altijd even hard wordt aangepakt. Er is sprake van een ons-kent-ons-wereldje, waarbij persoonlijke belangen door de leidinggevendenden vaak worden meegenomen in een afweging tot een harde aanpak (Biekman, 2014:11). Deze ongeschreven regels vormen de context die vervolgens de motivatie van medewerkers zou kunnen beïnvloeden.

2.3 Suriname in ontwikkeling

Suriname is een land dat erg in ontwikkeling is, maar is nog niet op het gewenste niveau als het gaat om leiderschap. Onder andere de omgeving en snelle technologische ontwikkelingen eisen andere vaardigheden van leidinggevendenden (Radio10, 14 november 2014). Men zou kunnen zeggen dat de cultuur en leiderschapsstijl dominant is en is vastgeroest, maar de praktijk wijst op langzaam opkomende veranderingen. Dit komt onder andere door toenemende turbulentie in de omgeving, toenemende concurrentie als gevolg van buitenlandse ondernemingen die zich vestigen in Suriname, toenemende eisen van klanten en snelle technologische veranderingen (Hammer en Champy,1993). Dit alles vraagt om verandering van de mentaliteit. Er is vooral in de private sector steeds meer bewustwording en interesse in leiderschapsontwikkeling, structuren en HRM. Het is een opkomende business en veel consultancy bureaus specialiseren zich in het bieden van trainingen aangaande HRM en leiderschapsontwikkeling (Dagblad De West, 11 mei 2016).

Samenvattend

In dit hoofdstuk is de Surinaamse context beschreven. Hierin is onder andere de multiculturele samenstelling van het land, de manier waarop er leiding wordt gegeven en de rol van de medewerkers beschreven. Verder beïnvloedt de politiek het werven van personeel, door middel van politieke benoemingen. Door de omgeving en snelle technologische ontwikkelingen is er de laatste jaren steeds meer aandacht gekomen voor leiderschapsontwikkelingen.

3. De relatie tussen leiderschap en motivatie

In dit hoofdstuk is de theorie over leiderschap en motivatie uiteengezet. Ook zijn de relaties die tussen deze twee concepten bestaan toegelicht en onderbouwd op basis van wetenschappelijke literatuur.

Er is een enorme hoeveelheid aan theorie over leiderschap en motivatie in de westerse literatuur. In dit onderzoek zijn de theorieën behandeld die mijns inziens het best de relatie tussen leiderschap en motivatie kunnen weergeven in de niet-westerse context. Voor het analyseren van de motivatie van medewerkers wordt enkel de self-determination theorie gebruikt. De self-determination theorie focust zich op de intrinsieke motivatie, daar waar de andere motivatietheorieën zich focussen op zowel de intrinsieke als extrinsieke motivatie. De andere theorieën zullen om deze reden buiten beschouwing worden gelaten in de analyse. Voor het analyseren van leiderschap is gebruik gemaakt van de theorie over situationeel leiderschap en de leader-member exchange (LMX). Deze theorieën zijn gebruikt, omdat zij contingentietheorieën zijn die rekening houden met de processen in een complexe omgeving en haar beperkingen. Voor zowel leiderschap als motivatie is er aandacht besteed aan literatuur hierover in een ontwikkelingscontext.

3.1 Motivatie

Motivatie is een ambigu begrip waar 140 verschillende betekenissen aan verleend kunnen worden (Re'em, 2011:4). De term is afkomstig van het woord 'movere' in het Latijns en betekent bewegen (Rainey, 2000:20). Een belangrijk element dat in vrijwel alle definities terugkomt, is het feit dat men bereid is zich in te spannen en zich daardoor inzet om een bepaald doel te bereiken. Twee bronnen van motivatie die te onderscheiden zijn, zijn extrinsieke en intrinsieke motivatie. De economische theorie focust zich op de extrinsieke motivatie, het beïnvloeden van motivatie door financiële prikkels. De persoonlijke behoeften worden op een indirecte manier bevredigd, bijvoorbeeld compensatie door middel van geld (Weibel, Rost en Osterloh, 2010:388 en 391). Extrinsieke motivatiefactoren verhogen de mate van externe controle waardoor medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn zich gedwarsboemd kunnen voelen. Ook kunnen extrinsieke motivatiefactoren onder andere een terugkerend gevoel van angst en druk creëren (Weibel, Rost en Osterloh, 2010:388 en 391). In de sociaal-wetenschappelijke theorieën staat vooral de intrinsieke motivatie centraal. Bij intrinsieke motivatie wordt een taak uitgevoerd, omdat het de behoeften van een medewerker direct bevredigt. Medewerkers zijn loyaal, vinden het leuk en zien het als hun plicht om de taak uit te voeren (Weibel et al., 2010:391). Latham (2012:106) veronderstelt dat extrinsieke motivatiefactoren de motivatie van een medewerker in zekere zin bevordert, maar niet dusdanig als bij intrinsieke motivatiefactoren. Extrinsieke motivatiefactoren kunnen in sommige gevallen, zoals bij werkzaamheden die creativiteit en diepe informatieverwerking vereisen, namelijk leiden tot een negatief effect op de motivatie van een medewerker.

Motivatie en vergelijkbare variabelen

Ondanks de ambiguïteit van het begrip motivatie, dient dit niet samen getrokken te worden met concepten zoals betrokkenheid van medewerkers, werktevredenheid, bevlogenheid enzovoorts. Desondanks zijn deze concepten wel allemaal gelinkt aan motivatie. Betrokken en bevlogen medewerkers zijn gemotiveerde medewerkers (Durant, Kramer, Perry, Mesch en Paarlberg, 2006:506). Echter, het kan ook voor komen dat sommige medewerkers tevreden zijn met hun baan, maar niet

gemotiveerd zijn om te presteren. Omgekeerd kunnen gemotiveerde medewerkers ook ontevreden zijn over bepaalde aspecten, zoals dat ze vinden dat ze meer beloond moeten worden voor hun prestaties (Rainey, 2000:20). In dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre motivatie afhankelijk is van competentie, autonomie en affiliatie. Deze concepten zijn afkomstig uit de self-determination theorie, hier kom ik in paragraaf 3.2 op terug.

3.1.1. Motivatietheorieën

Bekende motivatietheorieën zijn de Maslow's Need Hierarchy (1943), de McGregor: Theory X and Theory Y (1960), de Two-factor theory van Herzberg (1959) en de Self-determination theorie van Deci en Ryan (1985). De theorieën beschrijven welke factoren motivatie beïnvloeden. De theorieën worden hierna kort toegelicht.

In de motivatietheorie van *Maslow* staat de hiërarchie in een vijftal behoeften centraal. Het eerste niveau is de basale biologische behoefte, eten en drinken. Hierna volgen veiligheid en bestaanszekerheid, verbondenheid, waardering en zelfontplooiing. De eerste twee niveaus, basale biologische behoeften en veiligheid en bestaanszekerheid, kunnen in een organisatiecontext worden gezien als extrinsieke factoren. Deze twee factoren dienen eerst bevredigd te worden alvorens over te kunnen gaan naar de overige intrinsieke factoren; verbondenheid, waardering en zelfontplooiing. Kortom, de motivatie van een persoon is hier afhankelijk van de mate waarin de behoeften op verschillende niveaus zijn bevredigd (Rainey, 2000:23-24 en Ramlall, 2004:52).

De *theorie X en Y* geeft twee mensbeelden weer over het motiveren van medewerkers in een organisatie. Bij theorie X hebben leidinggevendenden een pessimistisch beeld, namelijk dat medewerkers werk willen vermijden en enkel extrinsieke factoren deze medewerkers kunnen motiveren om werkzaamheden uit te voeren. Leidinggevendenden gaan er daarom vanuit dat deze medewerkers een fundamentele behoefte hebben aan sturing en controle, wat leidt tot een directieve leiderschapsstijl. De Y theorie is een tegengesteld beeld waarbij de intrinsieke factoren van belang zijn. Leidinggevendenden gaan ervan uit dat medewerkers hun werkzaamheden autonoom kunnen verrichten en zichzelf persoonlijk willen ontwikkelen. Dit leidt tot een participatieve leiderschapsstijl, waarbij er veel aandacht wordt besteed aan betrokkenheid en inspraak van medewerkers in de organisatie (Rainey, 2000:25-26). Er kan niet vrijelijk worden gekozen tussen deze mensbeelden, de strategie is afhankelijk van de benadering van de leidinggevendenden.

De *Two-factor theory* maakt onderscheid tussen motivatie- en hygiënefactoren. De hygiënefactoren, gerelateerd aan extrinsieke motivatie, zijn niet-werkgerelateerde factoren, zoals beleid van de organisatie, salaris, baanzekerheid, werkomstandigheden en procedures. De hygiënefactoren kunnen ontevredenheid op de werkvloer wegnemen, echter leidt het niet tot het bevorderen van de motivatie van medewerkers. Tevredenheid kan in dit geval alleen tot uiting komen door gebruik te maken van intrinsieke motivatiefactoren, zoals het bereiken van een doel, de werkzaamheden, erkenning, verantwoordelijkheid en ontwikkeling (Ramlall, 2004:57). Kortom, de essentie van de Two-factor theory in een organisatiecontext is dat het elimineren van ontevredenheid bij medewerkers door hygiënefactoren, niet resulteert in tevredenheid, maar in een neutrale staat van motivatie. Dit in tegenstelling tot de motivatiefactoren die wel leiden tot het motiveren van medewerkers.

De essentie van de *self-determination theorie* ligt in de bevrediging van drie psychologische basisbehoeften: competentie, autonomie en affiliatie. De SDT-dimensies hebben als doel om de medewerker energie te geven en hun gedrag te structureren (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens, Lens, 2010:982). Deze theorie focust zich op het feit of individuen in staat zijn om deze behoefte te bevredigen binnen een sociale omgeving [lees hier: binnen een organisatie](Gagné en Deci, 2005:337). De sociale omgeving kan worden opgedeeld in een autonomie ondersteunende en een autonomie controlerende omgeving. Wanneer de SDT in een organisatiecontext wordt toegepast, wordt verondersteld dat elke medewerker de behoefte heeft om competent en autonoom te zijn. Ook de relatie en verbondenheid met anderen binnen een organisatie vormt een motiverend mechanisme voor een medewerker (Deci en Ryan, 2012:85). De gelegenheid voor het toepassen van deze SDT-dimensies wordt door een leidinggevende gegeven.

In navolging van het bovenstaande kan worden aangenomen dat de Need Hierarchy van Maslow, de Theory X en Y van McGregor en de Two-factor theory van Herzberg, zich toespitsen op zowel de extrinsieke als intrinsieke motivatiefactoren. Een belangrijke overeenkomst tussen deze theorieën en de SDT is dat zij allen aangeven dat de intrinsieke motivatiefactoren meer leiden tot het bevorderen van motivatie dan de extrinsieke motivatiefactoren. De nadruk moet gelegd worden op het feit dat de SDT alleen ziet op de intrinsieke motivatiefactoren. Een verschil tussen de SDT en de bovenstaande theorieën is dat deze theorie, zoals als eerder aangegeven, een onderscheid kent in de sociale omgeving (hier wordt dieper ingegaan in paragraaf 3.2.4). Daarnaast gaat het in deze theorie om psychologische basisbehoeften die voor elke medewerker in principe zou gelden, een universalistische benadering. De uitkomst, dat de aanwezigheid van deze behoeften leidt tot een hoge motivatie, zou daarom niet anders hoeven te zijn voor een ontwikkelingsland en maakt daarom de moderne en veel gebruikte SDT voor de hand liggend voor dit onderzoek. Een interessante vraag die in de analyse beantwoord zal worden, is: *is de self-determination theorie toepasbaar in Suriname?* Verder focust de self-determination theorie zich zowel op de psychologische behoeften van de medewerker, alsook op de stijl van leidinggevendens bij het beïnvloeden van de motivatie van de medewerker (Gagné en Deci, 2005:343). Om deze reden is het ook van belang na te gaan of medewerkers van hun leidinggevende de gelegenheid krijgen om deze behoeften te bevredigen. Of de Surinaamse medewerkers deze basisbehoeften belangrijk vinden, wordt eerst onderzocht. Zijn alle drie de SDT-dimensies aanwezig, dan zullen de medewerkers volgens de theorie gemotiveerd zijn.

In de volgende paragraaf worden de dimensies competentie, autonomie en affiliatie uitgewerkt, waarna verder wordt ingegaan op de relatie tussen de sociale context en self-determination.

3.1.2 De dimensies van self-determination theorie

In deze paragraaf worden de dimensies competentie, autonomie en affiliatie uiteengezet. Bij het beschrijven van de concepten is ook aandacht besteed aan de context, factoren en omstandigheden in een organisatie die volgens de self-determination theorie deze dimensies kunnen beïnvloeden.

Competentie

De behoefte om competent te zijn is volbracht wanneer een medewerker de gewenste effecten en uitkomsten ervaart van zijn gedrag op de werkvloer (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, Ryan, 2000:420). Gewenste effecten zijn onder andere het gevoel hebben jezelf te ontwikkelen, vorderingen te maken in het behalen van werkdoelen en optimistisch te zijn over het behalen van werkdoelen. De dimensie competentie houdt verband met de goal-settingtheorie van Locke en Latham (2002). Deze theorie gaat ervan uit dat de prestatie van individuen wordt verhoogd wanneer zij specifieke, moeilijke, maar haalbare doelen krijgen. Daarbij is het van belang dat een individu weet welk gedrag leidt tot het behalen van het doel en dat hij zich competent voelt (Gagné en Deci, 2005:341). Self-efficacy, het geloof van een persoon in zijn eigen bekwaamheid door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen, is zowel in de self-determination theorie als in de goal-settingtheorie een belangrijke determinant voor een persoon om zich competent te voelen. In een organisatiecontext zou een leidinggevende de self-efficacy van een medewerker kunnen verhogen door middel van overtuigende communicatie dat vertrouwen toont in de bekwaamheid van een medewerker. Dit kan bijvoorbeeld door het aandragen van strategieën over hoe een bepaald doel te bereiken. Vooral transformationele leiders verhogen de efficacy van een medewerker door middel van inspirerende communicatie en cognitieve stimulatie van de medewerkers (Locke en Latham, 2002).

Autonomie

Autonomie is de capaciteit van een individu en de wens om zelf te kiezen en de leiding te hebben over activiteiten en doelen. Autonomoos betekent in de self-determination theorie uit vrije wil bereid zijn om in overeenstemming met het gedrag waar men zich prettig bij voelt, iets uit te voeren. Dit toegepast op een organisatiecontext houdt in dat het niet alleen gaat om een medewerker die een keuze maakt, maar om de mate waarin een medewerker zich identificeert met de keuze van de leidinggevende alsof het zijn of haar eigen keuze is (Gagné en Deci, 2005:338; Sheldon, Ryan, Reis, 1996:1271; Luciano, 2009:458). Wanneer een medewerker geen autonomie ervaart, heeft hij het idee niet de regisseur te zijn van zijn eigen gedrag, omdat hij dusdanig aangestuurd wordt door de leidinggevende. Wanneer medewerkers wel autonomie ervaren, zijn ze vaak meer intrinsiek gemotiveerd en kunnen zij zich sneller aanpassen aan de omgeving en veranderingen, dan individuen die geen autonomie ervaren (Sheldon, Ryan, Reis, 1996:1271).

Autonomie speelt in veel theorieën, met name engagement- en baankenmerktheorieën, een rol. Deze theorieën geven een belangrijke context weer over hoe autonomie te verwezenlijken. In de action-regulationtheorie van Hacker en Frese staat autonomie gelijk aan beslissingsruimte. Maximale motivatie en resultaten worden behaald wanneer een medewerker veel beslissingsruimte heeft om eigen doelen te stellen (Gagné en Deci, 2005). Kort gezegd betekent dit, hoe groter de beslissingsruimte, hoe groter de intrinsieke motivatie. Ook in de self-determination theorie is beslissingsruimte een determinant voor autonomie.

Affiliatie

De dimensie affiliatie is gedefinieerd als het gevoel hebben verbonden te zijn met anderen en ergens bij te horen, oftewel onderdeel te zijn van een gemeenschap (Mueller en Lovell, 2015:3). De definitie is door Moller, Deci en Elliot (2010:754) uitgebreid door te stellen dat het bij affiliatie ook gaat om positieve interactie met anderen en vertrouwensrelaties. Wanneer dit wordt toegepast in een organisatiecontext, zijn belangrijke determinanten van affiliatie dat medewerkers zich begrepen en gewaardeerd voelen door hun collega's en leidinggevende (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, Ryan, 2000:419). Ook betekenisvolle gesprekken, gezamenlijke activiteiten, tijd en gemeenschappelijke belang worden gerelateerd aan condities die affiliatie bevorderen (Mueller en Lovell, 2015:14).

Verschillende auteurs geven aan dat vooral autonomie en competentie een grote invloed hebben op de intrinsieke motivatie van een medewerker (Deci en Ryan, 2000:235; Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens, Lens, 2010:981). Affiliatie staat daarbij meer op afstand. Het feit dat mensen ook intrinsiek gemotiveerd kunnen zijn wanneer zij bijvoorbeeld solitaire sporten uitoefenen, suggereert dat relationele steun niet altijd een rol speelt. Over het algemeen is het wel zo dat wanneer medewerkers op een afdeling werken waar zij zich geliefd en gewaardeerd voelen, zij meer intrinsiek gemotiveerd zijn.

3.1.3 De relatie tussen de sociale context en self-determination

Deze paragraaf richt zich op de omgeving die invloed kan hebben op de self-determination van een medewerker. In de self-determination theorie is de sociale context, zoals eerder aangegeven, gecategoriseerd in *autonomy-supportive* en *autonomy-controlled*. Bij de invulling van deze begrippen in een organisatiecontext staat de rol van de leidinggevende en de SDT-dimensie autonomie centraal.

In een *autonomie ondersteunende omgeving* erkent de leidinggevende de gevoelens van een medewerker en biedt hij de medewerker relevante informatie en mogelijkheden om een keuze te maken. Bijvoorbeeld wanneer een leidinggevende een medewerker de juiste tools aanreikt, maar de medewerker vervolgens zelf kiest hoe hij het probleem gaat oplossen (Black en Deci, 2000:742). Volgens de self-determination theorie zorgt een autonomie-ondersteunende omgeving, in dit onderzoek een autonomie-ondersteunende leidinggevende, voor het behouden of verbeteren van de intrinsieke motivatie en het bevorderen van identificatie met externe regelgeving. Dit doet de leidinggevende door medewerkers de gelegenheid te geven autonomie toe te passen. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers aan te moedigen eigen ideeën voor te leggen, ook al zijn de ideeën tegenstrijdig met de visie van de leidinggevende. Een leidinggevende kan autonomie-ondersteuning ook op een beheersende manier toepassen. Dit is het geval wanneer een medewerker ideeën voordraagt die tegenstrijdig zijn met de visie van een leidinggevende en de leidinggevende deze tegenstrijdigheid benadrukt tijdens een evaluatie. De leidinggevende handelt dan op een directieve manier waardoor er een gevoel van tegenstrijdigheid wordt gecreëerd bij de medewerker. Dit gevoel van tegenstrijdigheid in het toepassen van autonomie door de medewerker, heeft een negatieve invloed op de motivatie van een medewerker.

Wanneer er sprake is van een *autonomie-controllerende omgeving* en dus beheersing, oefent een leidinggevende druk uit op medewerkers zodat zij zich op een bepaalde manier gaan gedragen. Dit kan door middel van dwangmaatregelen, verleidelijke tactieken of door impliciete of expliciete beloningen of straffen (Black en Deci, 2000:742). Een autonomie-controllerende omgeving zorgt voor het

belemmeren van intrinsieke motivatie en identificatie met de leidinggevende (Black en Deci, 2000:742, Luciano, 2000:458).

In bovenstaande paragraaf is de relatie tussen de autonomie-ondersteunende en autonomie-controlerende omgeving, en self-determination uiteengezet. In een organisatie speelt de leidinggevende een belangrijke rol bij de invulling van de self-determination. De leidinggevende heeft namelijk invloed op het bieden van autonomie aan een medewerker en hiermee ook de mate van motivatie.

In de volgende paragraaf wordt nagegaan wat er bekend is over motivatie in een ontwikkelingscontext.

3.1.4 Motivatie in een ontwikkelingscontext

Er zijn enkele literatuurbijdragen die ons enigszins inzicht geven over de motivatie van medewerkers in ontwikkelingslanden. De motivatie van medewerkers in ontwikkelingslanden wordt volgens deze artikelen bevorderd door extrinsieke compensatie. Zo zouden medewerkers vaker gedreven zijn door individuele doelen en niet door organisatiedoelen (Debrah, 2001:201). Dit fenomeen komt onder andere terug in studies uitgevoerd in Ghana en India. In de Ghanese werkcultuur ligt het salaris voor de meeste medewerkers onder de levensstandaarden. Om deze reden wordt de motivatie van medewerkers gevormd door extrinsieke factoren zoals het krijgen van accommodatie, korting op de huur en/ of het dekken van medische kosten. Ook in India is er een vergelijkbare situatie waar te nemen. Private organisaties gaan werken op basis van prestatiebeloning om zo de motivatie van medewerkers te verhogen (Budhwar, 2001:78).

Een onderzoek in de Verenigde Staten toont de discrepantie in de type motivatie tussen etnische minderheden en de westerse bevolking (Brislin, 1990:187). Waar de westerse bevolking gemotiveerd raakt door zowel intrinsieke als extrinsieke factoren, raken etnische minderheden enkel gemotiveerd door extrinsieke factoren. Deze etnische minderheden waren meer tevreden met hun baan, de organisatie, salaris en werkomstandigheden. Het verschil in motivatie van etnische minderheden kan te verklaren zijn door eerdere negatieve ervaringen op het werkgebied in het land van herkomst, meestal een ontwikkelingsland.

In tegenstelling tot het voorgaande stelt Aycan (2004:13) dat medewerkers in ontwikkelingslanden steeds meer op zoek zijn naar participatie in het besluitvormingsproces. Dit geldt vooral voor de jongere en gestudeerde generatie. Zij willen vooral participeren bij besluitvormingsprocessen die effect kunnen hebben op hun werkzaamheden. Volgens Aycan (2004:13) zou dit de intrinsieke motivatie van medewerkers in ontwikkelingslanden bevorderen.

Gezien er nog weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar is over de relatie tussen leiderschap en motivatie in Suriname, is er voor deze paragraaf gebruik gemaakt van literatuur over motivatie in andere ontwikkelingslanden. Wat naar voren komt, is dat zelfs tussen ontwikkelingslanden verschillen zijn over hoe medewerkers te motiveren. Duidelijk is wel dat de verschillende onderzoeken vooral het belang van extrinsieke motivatie bij etnische minderheden en ontwikkelingslanden benadrukken. Enkel Aycan (2004) geeft een voorbeeld van het bevorderen van de intrinsieke motivatie. Of en in hoeverre intrinsieke motivatie in het kader van de self-determination theorie bij de niet-westerse bevolking, in het bijzonder Surinamers, een rol speelt, is een van de uitgangspunten van dit onderzoek.

In voorgaande paragrafen is al meerdere malen de rol van de leidinggevende aangehaald. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op leiderschap bij het beïnvloeden van de motivatie van medewerkers.

3.2 Leiderschap

Leiderschapstheorieën kunnen onderverdeeld worden in een universalistische of contingente benadering. De universalistische benadering veronderstelt dat er één leiderschapsstijl is die in alle situaties werkt en goed is (Van Wart, 2012:23-25). Een tegenbeweging is de contingentiebenadering die concludeert dat de juiste leiderschapsstijl en het gedrag van een leidinggevende afhankelijk is van de situatie waarin hij zich begeeft. Belangrijk voor een leidinggevende is daarom het analyseren van processen en de beperkingen in een complexe organisatiecontext (Van Wart, 2012:25). Het aanpassingsvermogen van een leidinggevende in een organisatie staat in de contingentiebenadering centraal.

3.2.1 Situationeel leiderschap en leiderschapsstijlen

Situationeel leiderschap van Hershey en Blanchard (1969), is een van de dominante leiderschapstheorieën die een variatie van leiderschapsstijlen hanteert waarvan de toepassing afhankelijk is van contingentiefactoren. De contingentiefactoren vallen uiteen in twee kenmerken van een medewerker, namelijk competentie en betrokkenheid. De mate van motivatie hangt in deze theorie af van de voorgenoemde kenmerken van een medewerker en in hoeverre een leidinggevende in staat is om de meest effectieve leiderschapsstijl te gebruiken (Van Wart, 2012: 61-62). Zo veronderstelt deze theorie dat de directieve leiderschapsstijl het meest effectief is voor het verhogen van de motivatie van een medewerker, wanneer een medewerker wel betrokken is, maar nog niet competent genoeg is om de werkzaamheden goed uit te voeren. Dit kan bijvoorbeeld zijn bij het beginnen van een nieuwe baan. Deze medewerker heeft volgens de theorie dan meer sturing en duidelijke instructies.

Om de relatie tussen leiderschap en de motivatie van een medewerker te verklaren, zal in dit onderzoek geen gebruik worden gemaakt van de kenmerken van een medewerker om aan te geven welke leiderschapsstijl het meest effectief is om de motivatie te bevorderen. De reden hiervoor is, dat er niet gekeken zal worden naar de kenmerken van de medewerker en de omstandigheden op de werkvloer als zodanig, maar puur en alleen naar de leiderschapsstijlen en de relatie van de medewerker met diens leidinggevende. In dit onderzoek zal in plaats van de kenmerken van de medewerkers, de dimensies van de self-determination theorie gehanteerd worden, namelijk competentie, autonomie en affilatie voor het verklaren van de motivatie van medewerkers. De situationeel leiderschapstheorie wordt in dit onderzoek enkel gebruikt om de verschillende leiderschapsstijlen te onderscheiden.

De situationeel leiderschap en de self-determination theorie kennen beiden een dichotomie dat zich vertaalt in autoritair versus autonomie. Bij de self-determination theorie is dit onderscheid gemaakt door te spreken over een autonomie ondersteunende en autonomie gecontroleerde omgeving (zie paragraaf 3.1.3). De theorie over situationeel leiderschap onderscheidt op basis van deze dichotomie vier leiderschapsstijlen. De directieve en ondersteunende leiderschapsstijl zijn meer autoritaire leiderschapsstijlen en de participatieve en delegerende leiderschapsstijl meer autonome leiderschapsstijlen.

De leiderschapsstijlen en de relatie met self-determination en motivatie worden hierna uitgelegd.

De *directieve leiderschapsstijl* reflecteert op autoritair handelen, veel controle en beheersing, hoge prestatieverwachtingen en top-downbesluitvorming. Een negatieve kanttekening is dat het informeren van en de communicatie met een medewerker vanuit één richting is en veelal op een commanderende, bazige en dicterende manier gebeurt (Van Wart, 2012: 37-40). De strikte controle en navolging van regels impliceert dat de leidinggevende medewerkers nauwelijks de gelegenheid geeft voor het toepassen van autonomie op de werkvloer. Als de self-determination theorie wordt toegepast op deze leiderschapsstijl, zou een medewerker met een directieve leidinggevende, vanwege het gebrek aan autonomie, minder gemotiveerd zijn.

In de *ondersteunende leiderschapsstijl* houdt de leidinggevende behoeften van medewerkers goed in de gaten en creëert hij een vriendelijke werkomgeving (Van Wart, 2012: 37-40). Bij het overleggen is vooral het luisteren naar persoonlijke en werk gerelateerde behoeften van medewerkers belangrijk. Het plannen en coördineren van personeel gebeurt in deze stijl niet op basis van cijfers of output, maar op basis van talent, voorkeuren en belangen van medewerkers. Het gevoel van competentie wordt door deze leidinggevende vergroot door middel van overtuigende communicatie en het bieden van vertrouwen. Als de self-determination theorie wordt gecombineerd met de ondersteunende leiderschapsstijl, zal de motivatie van een medewerker die deze stijl ervaart worden bevorderd, doordat de leidinggevende gelegenheden creëert voor het toepassen van de competentie van een medewerker. Immers, de self-determination theorie veronderstelt dat elke medewerker de behoefte heeft zich competent te voelen, waar de leidinggevende in deze stijl naar handelt.

Bij de *participatieve leiderschapsstijl* staat interactieve meetings, groepsleren en het managen van groepsprocessen centraal (Van Wart, 2012: 37-40). Leidinggevend overleggen met medewerkers en nemen hun voorkeuren mee bij het nemen van beslissingen en het oplossen van problemen en conflicten. Daarnaast verkiezen deze leidinggevend suggesties en advies boven het geven van specifieke richtlijnen en zorgen ze voor een vriendelijke en creatieve werkomgeving voor het team als geheel. De *delegerende leiderschapsstijl* focust zich op het geven van autonomie aan medewerkers. Een delegerende leidinggevende geeft medewerkers relatieve vrijheid voor het maken van beslissingen. Deze leidinggevend voeren geen dagelijkse controle uit op de werkzaamheden van medewerkers. Delegeren wordt gezien als erkenning van professionaliteit en competentie van de medewerker. De werkzaamheden zijn uitgebreider, de medewerker krijgt aanvullende rechten, functies en/of taken om beter te presteren. Volgens de self-determination theorie heeft elke medewerker de behoefte zich competent en autonoom te voelen. Bij zowel de participatieve als de delegerende leiderschapsstijl krijgen medewerkers de gelegenheid competentie en autonomie toe te passen in de werkzaamheden. Hierom zullen medewerkers met deze typen leidinggevend een hoge motivatie hebben. Tevens zorgt de participatieve leidinggevende, door het betrekken van medewerkers bij beslissingen, het creëren van een teamgevoel en sociale verbondenheid, voor een hoge motivatie door affilatie.

De variatie aan leiderschapsstijlen maakt het gebruik van deze theorie erg relevant. In de theorie over situationeel leiderschap ontbreekt er mijns inziens echter nog een leiderschapsstijl, namelijk *laissez-faire*. Deze leiderschapsstijl komt niet voor in contingentiebenaderingen, omdat deze benaderingen zich richten op de meeste effectieve leiderschapsstijl. De *laissez-faire* leiderschapsstijl is de enige leiderschapsstijl die wordt gezien als niet-effectief en wordt daarom als slecht geïdentificeerd (Van Wart, 2012:36). Om het kader voor de type leiderschapsstijlen breed te houden en omdat er nog niet veel bekend is over leiderschapsstijlen in Suriname, wordt ook deze stijl meegenomen in de analyse.

Een *laissez-faire leidinggevende* is passief en/of vertoont onverschillig gedrag ten aanzien van taken en medewerkers. Ook vermijdt de leider opzettelijk verantwoordelijkheden. De stijl is eigenlijk 'geen stijl', omdat er in principe geen actie wordt genomen, alles wordt door de leidinggevende aan het lot overgelaten. Kenmerkend voor deze leidinggevende is weinig controle, weinig doelen, lage prestatieverwachtingen en weinig of geen stimulering van de motivatie van de medewerkers (Barbuto, 2005:27; Van Wart, 2012:36). Alhoewel medewerkers bij een *laissez-faire leidinggevende* complete vrijheid hebben in het uitvoeren van hun taken, omdat er geen sturing is vanuit de leidinggevende, zorgt de nonchalance van de leidinggevende voor niet betrokken medewerkers en een lage productiviteit. Medewerkers hebben dan niet zozeer het idee dat zij de gelegenheid 'krijgen' om hun competentie, autonomie en affilatie te uiten (Barbuto, 2005). Waar de self-determination theorie aangeeft dat elke medewerker gedreven is om werkzaamheden op een eigen manier uit te voeren, stelt Nijhuis (2012, 328-329) dat in sommige gevallen medewerkers niet intern gedreven zijn autonoom te handelen. In zo een situatie dient de leidinggevende deze autonomie te delegeren aan een medewerker. Bij een *laissez-faire leidinggevende* wordt deze autonomie niet gedelegeerd, waardoor het zo kan zijn dat medewerkers met zo een type leidinggevende minder gemotiveerd zullen zijn.

3.2.2 Leader-member exchange

Een andere manier dan leiderschapsstijlen om leiderschap te analyseren, is door middel van de leader-member exchange theorie (LMX). De theorie gaat er vanuit dat leidinggevendens verschillende dyadische relaties hebben met hun medewerkers (Van Wart, 2012:68). Er is sprake van een ruilrelatie waarbij leidinggevendens medewerkers intrinsiek of extrinsiek belonen, zoals meer autonomie of bonussen. De medewerkers geven in ruil hiervoor hun leidinggevende dan bijvoorbeeld meer waardering en loyaliteit. In deze theorie staat de langetermijnrelatie tussen een leidinggevende en medewerker centraal. De langetermijnrelatie wordt bepaald door de mate van gemeenschappelijke percepties, vooroordelen, type en hoeveelheid werk, loyaliteit, extra voordelen en de eerste indruk van een medewerker. Aan de hand van twee voorbeelden, waarbij er een onderscheid is gemaakt tussen een hoge en lage LMX, zal de invloed van de leidinggevende op de motivatie van een medewerker worden toegelicht.

Gezien de relatie tussen leidinggevende en medewerker op individueel niveau is, heeft elke medewerker een ander mate van LMX. Bij een hoge LMX (ingroup-member) heeft de medewerker een goede verstandhouding met de leidinggevende. In hoofdstuk 2, de Surinaamse context, is onder andere de politiek, etniciteit en cultuur beschreven. Ook deze factoren zouden de relatie tussen een medewerker en leidinggevende kunnen beïnvloeden. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld een gemeenschappelijke perceptie heeft met de leidinggevende, als gevolg van dezelfde etniciteit, kan dit in positieve zin invloed hebben op de mate van LMX. De medewerker kan door een hoge LMX meer voordelen ervaren zoals onderhandelbare verantwoordelijkheden, meer ondersteuning, meer vrijheid, een beter rooster en doorgroeimogelijkheden (Van Wart, 2012:68). Wanneer dit wordt gekoppeld aan

de mate van motivatie van een medewerker, kan de leidinggevende bij een hoge LMX de gelegenheid voor het uiten van autonomie en competentie vergroten. Dit zal op zijn beurt leiden tot een hogere motivatie van een medewerker.

Wanneer een leidinggevende een slechte eerste indruk heeft van een medewerker kan een leidinggevende hiernaar handelen door bijvoorbeeld deze medewerker minder aandacht en waardering te geven en niet de juiste ondersteuning te bieden voor het verrichten van bepaalde werkzaamheden. Er ontstaat een lage LMX doordat de medewerker minder voordelen ervaart. Deze medewerker verricht het werk volgens de formele rolbeschrijving in ruil voor financiële compensatie (Van Wart, 2012:68). De leidinggevende zal minder snel de gelegenheid creëren voor het toepassen van autonomie, competentie en affilatie. Om deze reden zal een lage LMX resulteren in minder gemotiveerde medewerkers.

De vraag die in de analyse wordt beantwoord is: *hoe is het gesteld met de relatie tussen medewerker en leidinggevende en hoe beïnvloedt deze relatie de motivatie van een medewerker?*

De voorgaande paragrafen beschreven de theorieën over leiderschapstijlen en LMX in relatie met motivatie. In de volgende paragraaf wordt de literatuur die bekend is over leiderschap in een ontwikkelingscontext uiteengezet.

3.2.3 Leiderschap in een ontwikkelingscontext

De traditionele modellen met betrekking tot human resources zijn gebaseerd op westerse waarden waardoor het zo kan zijn dat deze modellen niet toepasbaar zijn in ontwikkelingslanden. Waar in ontwikkelde industrieën waarden zoals individualisme en vrije wil de boventoon voeren voor dagelijkse handelingen, geldt in ontwikkelingslanden het tegenovergestelde, namelijk collectivisme, determinisme en duidelijke machtsverhoudingen (Adler en Boyacigiller, 1995:8-11). Echter, kan het wel voorkomen dat een hoog opgeleide leidinggevende die werkzaam is voor een multinational in een ontwikkelingsland dezelfde waarden en gedrag heeft als een leidinggevende in een westers land. Dit maakt onderzoek in de organisatiecontext van ontwikkelingslanden voor zowel academici als beroepsprofessionals interessant (Mendoca, 2000). Aycan (2004:7) is een van de weinige auteurs die zich richt op leiderschapstijlen in ontwikkelingslanden. Aycan (2004:7) gaat uit van twee type leiderschapstijlen, relatie- en machtgeoriënteerd leiderschap.

Relatiegeoriënteerd leiderschap

Één van de belangrijkste kenmerken van deze leidinggevendens is dat zij een nauwe interpersoonlijke relatie hebben met zowel hun medewerkers als met hun superieuren in de organisatie. Leidinggevendens zijn bereid om verantwoordelijkheden van hun medewerkers op zich te nemen, in ruil daarvoor willen ze loyaliteit. De communicatie is volgens Aycan (2004:7) te vergelijken met een ouder-kindrelatie in traditionele culturen waarbij het kind de ouders gehoorzaamt. Dit wordt ook wel een paternalistische relatie genoemd. Dit kent een paradox, aan de ene kant zijn de leidinggevendens zorgzaam, betrouwbaar en komen ze op voor hun medewerkers en aan de andere kant zijn ze veeleisend, autoritair en disciplinair. Het autoritaire gedrag richt zich op het handhaven van orde en het controleren van medewerkers. In deze leiderschapstijl is hiërarchie en superioriteit duidelijk te herkennen.

Machtgeoriënteerd leiderschap

Machtgeoriënteerde leidinggevers hebben net als in relatiegeoriënteerd leiderschap een paternalistische manier van leiding geven. Het verschil zit in het feit dat machtgeoriënteerde leidinggevers hun status en macht gebruiken voor persoonlijke doeleinden. Leidinggevers bevoordelen bijvoorbeeld medewerkers die familieleden zijn. Ook zijn ze erg bewust van hun status waardoor zij bewust tegen veranderingen in de organisatie zijn. Verandering kan namelijk leiden tot het verminderen van hun macht of autoriteit. Leidinggevers willen hun macht behouden, zodat ze hun status en die van de familie hoog kunnen houden in de samenleving. Leidinggevers stimuleren de medewerkers niet om mee te participeren in beslissingen. Machtgeoriënteerde leidinggevers veronderstellen dat medewerkers niet competent genoeg zijn, geen autonomie aankunnen en niet bereid zijn om de verantwoordelijkheid te dragen voor het oplossen van problemen.

De leiderschapsstijlen die in paragraaf 3.2.1 zijn beschreven, zijn anders dan de leiderschapsstijlen die Aycan (2004) beschrijft voor een ontwikkelingsland. Een overeenkomst tussen de directieve leiderschapsstijl en de relatie- en machtgeoriënteerde leiderschapsstijlen is de autoritaire manier van leiding geven. Het autoritaire handelen van deze leidinggevers geeft een medewerker geen ruimte om keuzes te maken in zijn of haar werkzaamheden. Ook krijgen medewerkers, doordat leidinggevers de verantwoordelijkheden van hun medewerkers op zich nemen, geen gelegenheid om zich competent te voelen. De lage motivatie van medewerkers in een ontwikkelingscontext is mijns inziens goed te verklaren aan de hand van de universalistische self-determination theorie (Dayal, 1995:328; Gagné en Deci, 2005:341). De universalistische benadering maakt het mogelijk om de SDT op elke context toe te passen, waardoor ik veronderstel dat de lage motivatie van een medewerker in een ontwikkelingsland te verklaren is als gevolg van een gebrek aan autonomie en competentie.

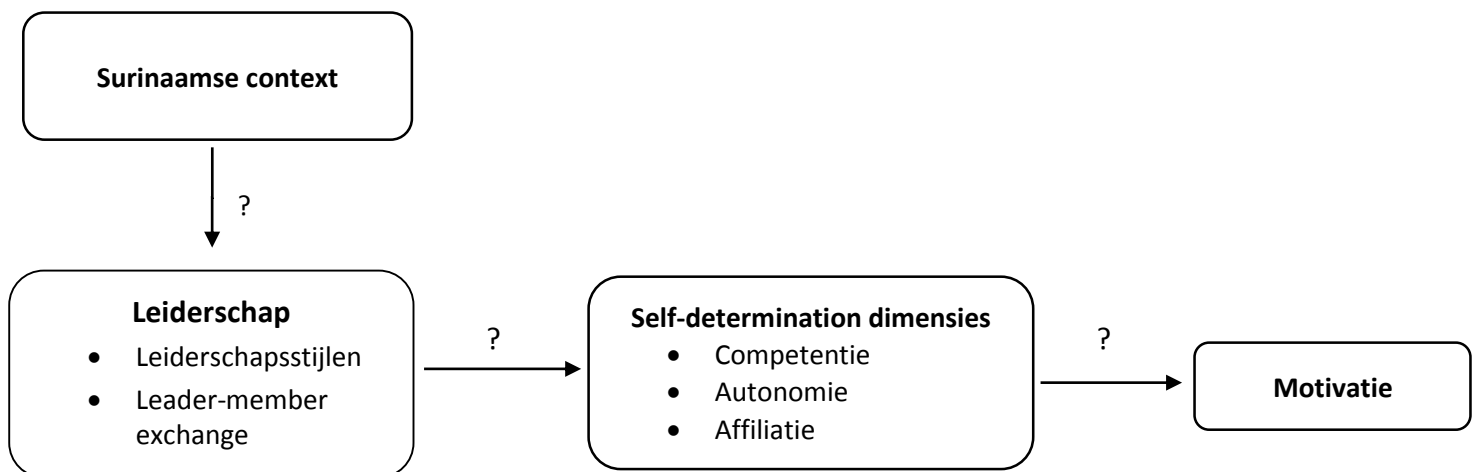
In de volgende paragraaf wordt het conceptueel model van het onderzoek gepresenteerd.

3.2.4 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn leiderschap en de dimensies van de SDT uiteengezet. In deze paragraaf wordt door middel van een conceptueel model een schematische weergave gegeven van de relatie tussen de variabelen context, leiderschap en motivatie.

Het doel van het conceptueel model is richting geven aan en het afbakenen van mijn onderzoek. In dit onderzoek staat de vraag centraal op welke wijze leiderschap invloed heeft op de motivatie van medewerkers in de Surinaamse publieke en private sector. De publieke en private sector zijn in dit onderzoek contextuele factoren die invloed kunnen hebben op de type leiderschapsstijl en LMX. De leidinggevende bepaalt met zijn stijl en relatie met de medewerker in hoeverre een medewerker de gelegenheid krijgt voor het toepassen van de SDT-dimensies. Volgens de SDT zou je verwachten dat de motivatie van medewerkers afhankelijk is van deze SDT-dimensies (competentie, autonomie en affilatie). Het is echter de vraag of dat ook in de Surinaamse context zo is. De theorieën die zijn gebruikt hebben een westers karakter waardoor het voor kan komen dat de SDT-dimensies die zijn gebruikt voor het analyseren van de mate van motivatie niet relevant zijn in de Surinaamse context. Nagaan in hoeverre deze verbanden, die gebaseerd zijn op de westerse literatuur, in de context van een land als Suriname gelden, is dan ook een belangrijk uitgangspunt. Om deze reden is er in het onderzoek ruimte gelaten voor inductieve componenten. Tijdens het verzamelen van data kunnen er namelijk nieuwe of tegenstrijdige bevindingen worden gedaan, waardoor het conceptueel model aan het eind van dit onderzoek een andere weergave kan hebben. In het model is dit door een vraagteken weergegeven.

Figuur 1. Conceptueel model



4. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft het design van het onderzoek. De manier waarop het onderzoek is volbracht wordt verantwoord, de methodologische verantwoording. Verder komen het steekproefkader met selectiecriteria voor de respondenten, de onderzoekskwaliteit en de operationalisering aan bod.

4.1 Onderzoeksdesign

4.1.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is kwalitatief van aard en heeft een inductief karakter (Van Thiel, 2010:99). Ik heb gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign, omdat er nog weinig bekend is over leiderschap en motivatie in Suriname. Gezien ik juist meer wilde weten over de relatie tussen leiderschap en motivatie in Suriname zou een kwantitatief onderzoeksdesign niet volstaan. Kwantitatief onderzoek zou resulteren in kwantitatieve data en zou het onderzoek te veel sturen. In het theoretisch kader is gebruik gemaakt van westerse literatuur over leiderschap en motivatie. De kwantitatieve data zou de mate meten waarin een eigenschap voorkomt. Dit zou betekenen dat ik antwoordmogelijkheden uit de westerse literatuur zou moeten aanreiken. Dit zou het doel van mijn onderzoek voorbijgaan, namelijk het verkrijgen van nieuwe inzichten en bevindingen aangaande leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext. In hoeverre de westerse literatuur van toepassing is in een ontwikkelingscontext, in dit geval Suriname, zou met een kwantitatief onderzoek minder goed kunnen worden aangetoond. Bij kwalitatief onderzoek kan doorgevraagd worden naar wat respondenten precies doorleven en bedoelen. Ook is er meer ruimte om de gedachtegang en ervaringen van een persoon te achterhalen. Tijdens het verzamelen van data kunnen hierdoor nieuwe en/of tegenstrijdige bevindingen worden gedaan ten opzichte van de westerse literatuur. De variatie in data is daarom erg belangrijk. Het kwalitatieve onderzoeksdesign past uitstekend bij het inductieve en verkennende karakter van mijn onderzoek. De verschillende vormen, maten en hoeveelheden die in de data voorkomen, zijn in dit onderzoek in stand gehouden (Neuman, 2004:107-108).

De onderzoeksstrategie casestudie leent zich goed voor mijn onderzoek. De case die in dit geval is onderzocht, zijn enkele publieke en private organisaties in Suriname. Tussen deze organisaties wordt een vergelijking gemaakt. Ook wordt er diepgaande informatie verzameld over de leiderschapsstijl en de motivatie van medewerkers in beide sectoren. De context van het onderzoek is in de natuurlijke situatie onderzocht.

4.1.2 Onderzoeksmethode

De methoden die ik heb gebruik zijn focusgesprekken en interviews. Het afnemen van focusgesprekken maakt het mogelijk om op een moment meerdere percepties, ervaringen en interpretaties van medewerkers omtrent leiderschap en motivatie te achterhalen. In dit onderzoek zijn er in totaal twee focussengesprekken afgenomen. Een van deze focusgroepen bestond uit drie consultants die werkzaam zijn in de private sector. De andere focusgroep bestond uit vier medewerkers werkzaam in de publieke sector. Er is bewust gekozen voor dit aantal personen per focusgesprek, omdat de meeste organisaties in Suriname kleinschalig zijn. In deze setting reageren medewerkers op wat er in de groep wordt gezegd. Daarnaast heb ik op deze manier de dynamiek intens gehouden en wordt de vertrouwelijkheid en de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Het idee hierachter is dat respondenten openhartig zullen spreken, waardoor er meer inzicht is in de werkelijke situatie vanuit

verschillende perspectieven (Ehigie en Ehigie, 2005:630). Tevens heb ik tijdens het gesprek zoveel mogelijk gevraagd naar voorbeelden om zo meer duidelijkheid te krijgen over de perspectieven van de medewerkers. Door focusgroepen kon ik ook de sfeer in de organisatie beter aanvoelen om de verschillen tussen de publieke en private sector meer boven water te krijgen.

De interviews zijn afgenomen met zowel medewerkers als leidinggevenden. Doordat ik gebruik heb gemaakt van interviews, werd het mogelijk meer in details te treden en inzicht te krijgen in individuele betekenisgeving. Kenmerkend voor deze interviews is dat ik veel heb doorgevraagd om zo een goed beeld te kunnen krijgen van de achterliggende motivaties, behoeften en mening van de respondent. In mijn onderzoek gaat het om de motivatie van individuele medewerkers en de invloed die de leidinggevende daarop heeft. Om deze reden zijn de individuele interviews van de medewerkers leidend voor dit onderzoek.

Zowel de focusgesprekken als de interviews zijn gebaseerd op semi-gestructureerde interviewtechnieken. Op basis van de 'westerse' concepten uit het theoretisch kader is er een topic/vragenlijst als richtlijn voor het onderzoek samengesteld (deductief). Deze vragenlijst is terug te vinden in paragraaf 4.3.1. Tijdens het interview is vooral in het begin zo min mogelijk sturing gegeven om zodoende de respondenten de ruimte te bieden om hun eigen verhaal te vertellen (inductief). Op de antwoorden van de respondenten is vervolgens doorgevraagd in de richting van de beïnvloeding van de leidinggevende op hun motivatie.

4.1.3 Steekproefkader

Het verzamelen van respondenten voor een focusgesprek of interview verliep in eerste instantie erg moeizaam. Ik heb hiervoor gebruik gemaakt van de contacten uit het netwerk van mijn familie en de stageverlenende organisaties. Vanwege de tijdsdruk ben ik willekeurig begonnen met het afnemen van interviews bij respondenten in laatste genoemde kringen en is er slechts één meetmoment geweest. Voor publieke organisatie 2 (zie tabel 3) zijn de afdelingen en medewerkers die ik heb gesproken, uitgekozen door de leidinggevende. Binnen de Surinaamse gemeenschap is men voor het doen van onderzoek vooral afhankelijk van al gelegde contacten, omdat men erg zorgvuldig en beschermend is tegenover intern gevoelige informatie. Dit heeft onder andere te maken met de kleine markt waarin de organisaties opereren. Er zijn in totaal 24 interviews gehouden, in tabel 1 en 2 is de verdeling van leeftijd en geslacht per sector weergegeven.

Tabel 1. Verdeling leeftijd en sector

Leeftijd medewerker	Sector		Totaal
	Publiek n= 14	Privaat n= 10	
Jong (t/m 30 jaar)	14,3 %	50,0 %	29,2 %
Middelbaar (31 t/m 45 jaar)	64,3 %	30,0 %	50,0 %
Oud (ouder dan 45 jaar)	21,4 %	20,0 %	20,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabel 2. Verdeling geslacht medewerker en sector

Geslacht medewerker	Sector		Totaal
	Publiek n= 14	Privaat n= 10	
Man	35,7 %	40,0 %	29,2 %
Vrouw	64,3 %	60,0 %	50,0 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

In tabel 3 en 4 is er een overzicht gegeven van het aantal organisaties, type gesprek en het aantal medewerkers dat van de desbetreffende organisatie die ik heb geïnterviewd. In tabel 3 is waar te nemen dat er bij publieke organisatie 2 afdeling B, een interview is afgenomen met twee medewerkers tegelijk. Deze medewerkers gaven hier zelf de voorkeur aan, omdat zij de afgelopen jaren dezelfde veranderingen in hun loopbaan hebben ervaren en zij naar eigen zeggen dezelfde perspectieven delen aangaande leiderschap en motivatie. Het interview heeft dit ook bevestigd, om deze reden heb ik dit interview als zijnde één interview genoteerd.

Tabel 3. Details interviews en focusgesprek publieke organisaties

Publieke organisaties	Type gesprek	Aantal en type respondent
1	Interview	1 medewerker
2 afdeling A	Interview	2 medewerkers
2 afdeling B	Interview	2 medewerkers → duo-gesprek
2 afdeling C	Interview	3 medewerkers
3	Interview en Focusgesprek	2 medewerkers en 1 focusgesprek met 4 medewerkers
4	Interview	5 medewerker
Totaal 4	1 Focusgesprek en 14 interviews	

Tabel 4. Details interviews en focusgesprek private organisaties

Private organisaties	Type gesprek	Aantal en type respondent
1	Focusgesprek	3 Consultants
2	Interview	1 medewerker
3	Interview	1 medewerker
4	Interview	1 medewerker
5	Interview	3 medewerkers
6	Interview	4 medewerkers
Totaal 6	1 Focusgesprek en 10 interviews	

4.2 Onderzoekskwaliteit

4.2.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek verwijst naar de repliceerbaarheid. Vooral in kwalitatieve onderzoekstudies is de repliceerbaarheid discutabel. We hebben namelijk te maken met individuen die elk een eigen perceptie en visie hebben. De interviewer is degene die het interview vormgeeft en kan op verschillende manieren, non-verbale en verbale gesprekstechnieken, het individu bewust of onbewust beïnvloeden. Zoals aangegeven, heb ik gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Door het stellen van open vragen heb ik geprobeerd niet te sturen. In sommige gevallen begonnen medewerkers bij de vraag naar hun motivatie uit zichzelf te spreken over de invloed van hun leidinggevende of de omstandigheden die hun motivatie beïnvloeden. Hen heb ik hier dan vrij over laten doorpraten, hierdoor zijn de vragen niet altijd in dezelfde volgorde gesteld. Gezien dit onderzoek ook een explorerend karakter heeft, heb ik vaak doorgevraagd naar voorbeelden, beweegredenen en percepties. Op deze manier heb ik ruimte gelaten voor nieuwe inzichten. Daarnaast zijn de eerste vragen gericht op de afhankelijke variabele, motivatie. Dit heb ik bewust gedaan, zodat de medewerker niet wordt beïnvloed door relaties die verondersteld zijn vanuit theoretische constructen. Om ervoor te zorgen dat er openhartig werd gesproken heb ik de vragen zodanig gesteld, dat afhankelijk van de situatie, of een respondent zich op zijn gemak voelde of niet, de vragen minder persoonlijk waren. In eerste instantie werd altijd gevraagd naar de persoonlijke mening, bijvoorbeeld 'Waar raakt u door gemotiveerd?' Het moment waarop ik waarnam dat medewerkers gesloten waren en zich niet op hun gemak voelden stelde ik de vraag breder. Een voorbeeldvraag is, 'Waar worden medewerkers in deze organisatie door gemotiveerd?' Tijdens het gesprek heb ik de anonimiteit meerdere keren benadrukt. Daarnaast heb ik aangegeven dat de antwoorden die zij gaven niet beoordeeld worden als zijnde goed of fout. Ik heb geprobeerd de respondenten op hun gemak te stellen door bijvoorbeeld het maken van een complimenten en iets meer over mijzelf en achtergrond te vertellen. Vaak vroegen respondenten zelf naar mijn achtergrond, hierbij had ik het idee dat ze dan een betere connectie met mij konden maken en openhartiger waren. Ook is er naarmate het onderzoek vorderde niet meer gevraagd naar de leeftijd van respondenten, aangezien het tot twee maal toe als een ongemakkelijke vraag werd ervaren. Om toch iets te kunnen vertellen over de leeftijd van de respondenten is er een schatting gemaakt en zijn er leeftijdscategorieën opgesteld.

Ondanks het feit dat de anonimiteit van het gesprek werd benadrukt, werd dit onderwerp door enkelen als gevoelig ervaren vanwege de vrees voor hun baan en het lekken van informatie naar hun leidinggevende of medewerkers (zie paragraaf 2.2). De informatie in dit onderzoek kan gevoelig liggen en kan zodoende de privacy van de respondenten schenden. Dit heeft eveneens te maken met het feit dat Suriname een kleinschalige samenleving kent, waarin personen veelal aan elkaar gelinkt zijn. Ook gaven medewerkers aan liever deel te nemen aan een interview dan aan een focusgesprek, omdat zij hier niet openlijk met collega's over wilden spreken. In de publieke sector speelde ook de politieke situatie, waarbij medewerkers in dienst werden genomen om stemmen te verzamelen (zie paragraaf 2.1), een rol voor het niet openlijk bespreken van het handelen van leidinggevendenden.

4.2.2 Validiteit

Validiteit verwijst naar de mate van accuraatheid, meet je wat je wilt meten. Hierbij heb ik onderscheid gemaakt in interne en externe validiteit. De interne validiteit heb ik gewaarborgd door vragen te stellen die bij de theoretische constructen horen. Zo heb ik bijvoorbeeld bij de self-determination dimensies niet alleen gevraagd hoe belangrijk medewerkers het vinden, maar ook of zij de mogelijkheid krijgen dit toe te passen. Daarnaast heb ik naarmate het interview vorderde ook gevraagd naar de invloed die de leidinggevende heeft op hun motivatie. Op deze manier kan er worden nagegaan of er een causale relatie is tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele.

De externe validiteit geeft de generaliseerbaarheid van het onderzoek aan. Gezien het feit dat er in totaal 24 medewerkers zijn geïnterviewd, en de omvang per organisatie varieert van 1 medewerker tot 5 medewerkers, zou gesteld kunnen worden dat dit onderzoek niet generaliseerbaar is voor heel Suriname. Daarnaast zijn de respondenten verzameld op basis van willekeur. Om de kwaliteit, in het bijzonder de externe validiteit, te verhogen is ervoor gekozen om niet te volstaan met een gering aantal interviews die in eerste instantie nodig is voor een wetenschappelijk afstudeeronderzoek. Om deze reden ben ik verder gegaan met interviewen om zo meer gecentreerde data te kunnen verkrijgen die meer kunnen zeggen over de totale beeldvorming van leiderschap en motivatie in Suriname.

4.3 Data-analyse

De kwalitatieve data ik heb verzameld door middel van interviews en focusgesprekken zijn op systematische wijze gestructureerd. Alle interviews en focusgesprekken heb ik getranscribeerd en gecodeerd. Omdat het onderzoek een inductief karakter heeft, is er voor het coderen over en weer gekeken naar de literatuur en de empirische bevindingen om een zo passend mogelijk coderingssysteem te ontwikkelen. Een code geeft beknopt weer waar het fragment of de citaat betrekking op heeft (Van Thiel, 2010:161). Veel voorkomende concepten die in eerste instantie niet in de literatuur staan, zijn opgenomen als zijnde een code die samenhangt met de context, leiderschap en/of motivatie. Er is een grote hoeveelheid aan data waardoor ik bij de analyse ervoor heb gekozen mij te concentreren op een beperkt aantal codes voor deze constructen om het hanteerbaar te houden. Het kan ook voorkomen dat niet alle elementen van een bepaald construct zoals beschreven in de westerse literatuur voorkomen in de empirische gegevens. Om deze reden is de operationalisering, het meetbaar maken van de begrippen, van groot belang voor een eenduidig beeld over wat er precies is gemeten. De thematische codes over de context, leiderschap en motivatie worden later in deze paragraaf geoperationaliseerd. Voor het structureren van de kwalitatieve data is gebruik gemaakt van het coderingsprogramma Atlas.ti. In Atlas.ti is er per fragment gekeken welke code erbij past.

Om de data te kwantificeren zijn de codes hierna ook ingevuld in SPSS. Met behulp van SPSS zijn er kruistabellen gemaakt en is er gepercenteerd. De citaten die behoren bij een betreffende code zijn opgezocht in Atlas.ti. Dit betekende een constante wisselwerking tussen deze twee programma's.

In de volgende paragraaf is de uitwerking van de vragenlijst en de codes uiteengezet.

4.3.1 Operationalisering

Deze paragraaf is gewijd aan het meetbaar maken van de begrippen. De operationalisering bestaat uit twee stappen. Ten eerste is dit het opstellen van een vragenlijst en ten tweede het coderen van de interviews.

Vragenlijst

Voor het opstellen van de vragenlijst zijn de begrippen uit de literatuur meetbaar gemaakt. Ook heb ik gekeken naar mijn onderzoeksvragen. In tabel 5 is te zien welke vragen er zijn gesteld per concept. Zoals eerder beschreven, is dit een inductief onderzoek, waardoor er bij de vragen genoeg ruimte is gelaten voor eigen inzichten. Aan de hand van een voorbeeld, zal ik aangeven hoe ik te werk ben gegaan. Een van de onderzoeksvragen was, welke vormen van leiderschap zijn waar te nemen in de publieke en private sector in Suriname? Om hier achter te komen is er een open vraag gesteld 'op welke manier geeft uw leidinggevende leiding?' De vragen 'worden jullie betrokken bij beslissingen? Hoe wordt een opdracht geformuleerd? Op welke manier stimuleert uw leidinggevende uw ontwikkeling?', hield ik als back-up. Wanneer het nodig was gebruikte ik deze vragen om toch een beetje sturing te kunnen geven. De literatuur van de leiderschapsstijlen is onder andere gebaseerd op hoe een leidinggevende een opdracht geeft. Hierbij zal een directieve leidinggevende een heel specifieke opdracht geven en een delegerende leidinggevende juist een opdracht waar zelf invulling aan gegeven mag worden. Voor de SDT-dimensies is eerst nagegaan in hoeverre medewerkers de dimensies belangrijk vinden. Hier heb ik ook gevraagd naar voorbeelden en waarom ze het belangrijk vinden? Ten slotte ben ik nagegaan in hoeverre zij hiervoor de gelegenheid krijgen.

Tabel 5. Topiclijst medewerkers

Introductie	Kunt u zich kort voorstellen (functie, achtergrond, leeftijd etc.)
Motivatie	Waar wordt u (medewerkers) door gemotiveerd in uw werk?/ Hoe gemotiveerd bent u
	Wat zorgt ervoor dat u (medewerkers) extra uw best gaat doen/ gemotiveerd raakt?
	Waar wordt u (medewerkers) door ontmoedigd/gedemotiveerd?
Competentie	Hoe belangrijk vindt u het dat u kunt leren/ zich kan ontwikkelen op het werk? (waarom, voorbeelden)
	Vindt u dat u daar ook de gelegenheid voor krijgt in uw werk?
	Hoe belangrijk vindt u het behalen van een bepaald doel/resultaat?
Autonomie	Hoe belangrijk vindt u het om zelf keuzes te kunnen maken in uw werk? (waarom, voorbeelden)
	Vindt u dat u daar ook de gelegenheid voor krijgt?
	Vindt u dat u genoeg beslissingsruimte/ ruimte voor eigen inbreng heeft?
Affiliatie	Hoe belangrijk vindt u het contact met uw collega's? (waarom, voorbeelden)
	Vindt u dat u daar ook de gelegenheid voor krijgt op uw werk?
	Hoe intensief is het contact met uw collega's en de sfeer? Gezamenlijke activiteiten?
Leidinggevende	Wie is uw direct leidinggevende/ stuurt jullie aan? (hoofd, supervisor, sectiechef etc.)
	Op welke manier wordt er leiding gegeven?
	→ opdracht geformuleerd/ gedetailleerde instructies? Betrokken bij beslissingen?
	→ Luisteren naar (persoonlijk/werkgerelateerd) behoeften? Stimuleren ontwikkeling?
	→ Wat is de etniciteit van uw leidinggevende? Heeft uw leidinggevende gewoond of gewerkt in westers land?

	In hoeverre is er de mogelijkheid om problemen te bespreken met uw leidinggevende/ in het team?
	Wat vindt u van de manier waarop er leiding wordt gegeven?
LMX	Hoe is de relatie tussen u en uw leidinggevende?
	Vindt u dat uw leidinggevende invloed heeft op de uw motivatie? Voorbeelden
	Wat zou uw leidinggevende moeten doen, zodat u meer gemotiveerd raakt?
Afsluiting	Zijn er dingen die niet genoemd zijn die uw motivatie negatief/positief beïnvloeden?

Coderen

Na het stellen van al deze vragen, had ik een enorme hoeveelheid aan data. Deze data heb ik gestructureerd door te coderen. Aan de hand van een voorbeeld zal ik aangeven op welke wijze ik precies heb gecodeerd. Om het makkelijk te houden zal ik hierbij gebruik maken van beantwoording op de vraag: 'op welke wijze geeft uw leidinggevende leiding'. Een van de respondenten antwoordde hier het volgende op: '*Hij is zo, elke stap die ik zet controleert hij. Hij is er zo op gefixeerd dat hij de essentie vergeet waarvoor we hier zijn. Ik moet vertellen wat ik heb gedaan, hoe ik het heb gedaan, waarom ik het heb gedaan etc, etc*' (respondent 2). Op basis van deze uitspraak heb ik geconcludeerd dat de medewerker precies moet doen wat er wordt gezegd en dat de leidinggevende ook controleert of dit daadwerkelijk is gedaan. Dit bracht mij tot de code controle en beheersing. Deze code zegt vervolgens iets over een waarde, namelijk leiderschap. Deze specifieke indicator staat in de literatuur bekend onder directief leiderschap. Er zijn ook codes die niet in de literatuur zijn beschreven, maar wel vaak tijdens de interviews. Denk bijvoorbeeld aan salaris- en baanonzekerheid. Deze code heb ik ontwikkeld omdat het dusdanig vaak voorkwam, dat dit duidde op een specifieke variabele voor de private context. Voor de transparantie zijn hierna alle variabelen uitgelegd en zijn de bijbehorende codes *schuingedrukt* weergegeven.

Onafhankelijke variabelen

Ervaring van de leidinggevende

Bij deze variabele is gevraagd of de leidinggevende in een westers land heeft gewoond of gewerkt. Iemand met westerse ervaring kan dus voor de duidelijkheid nog steeds een Surinaamse achtergrond hebben, hindoestaans, creools, etc.

- *Geen westerse ervaring*: De leidinggevende heeft niet gewoond of gewerkt in Europa en/of de Verenigde Staten.
- *Westerse ervaring*: De leidinggevende heeft gewoond of gewerkt in Europa en/of de Verenigde Staten.

Etniciteit

Suriname kent een multiculturele samenstelling van de bevolking. Bij deze variabele is er gevraagd of de leidinggevende en de medewerker *dezelfde* of *niet dezelfde* etnische achtergrond hebben. Hierbij is niet gevraagd naar de precieze etniciteit, bijvoorbeeld hindoestaans, creools, javaans etc.

Context

Accommoderen vanwege de verkiezingen

Mensen worden in dienst genomen bij de overheid in ruil voor een stem op de desbetreffende politieke partij tijdens de verkiezingen. Een belangrijke indicator hiervoor is *een grote toestroom van nieuw personeel tijdens de verkiezingen*.

Autoriteit en hiërarchie

Autoriteit, een bepaalde persoon heeft het voor het zeggen. Wat die persoon zegt en wilt, dat dient er te gebeuren. Hier mag niet van worden afgeweken. Dit begrip hangt nauw samen met hiërarchie. Hiërarchie is te herkennen doordat er een duidelijke afstand is tussen iemand die ouder is of een hogere positie heeft en een persoon die jonger of een lagere positie heeft.

Baanzekerheid

De garantie die een werknemer heeft voor behoud van zijn baan. Een kenmerk hiervoor is *de kans dat je als werknemer wordt ontslagen is niet of nauwelijks mogelijk*.

Salaris- en baanonzekerheid

Medewerkers kunnen *makkelijk ontslagen* worden. Het salaris van medewerkers is *afhankelijk van uitbetaling van de opdrachtgevers waarmee het bedrijf samenwerkt*. Medewerkers zijn *niet verzekerd van salaris tijdens ziekte*.

Geen goede overdracht van informatie / communicatie

Codes voor deze variabelen zijn, *niet uitleggen waarom iets wel of niet op een bepaalde manier moet gebeuren, niet vooraf afstemmen welke regels er worden gehanteerd, bepaalde onderwerpen zijn niet bespreekbaar*.

Politieke benoemingen

Het in dienst nemen van nieuw personeel, vaak voor hogere posities, op basis van politieke ideologie. Hierbij wordt er niet gekeken naar de geschiktheid van de persoon voor een bepaalde functie. (Biekman, 2014:12). Belangrijke indicator hiervoor is *benoemingen*.

Nepotisme

Het voortrekken van eigen familieleden of vrienden door ze bepaalde functies, opdrachten of privileges te geven binnen de organisatie, oftewel vriendjespolitiek (Budike, 2007:27). Codes voor deze variabelen zijn *ongelijke behandeling van medewerkers, voortrekken van bepaalde medewerkers, voortrekken eigen bevolkingsgroep*.

Leiderschap

Bij dit construct wordt er onderscheid gemaakt in de type leiderschapsstijlen en de leader-member exchange. Voor het bepalen tot welke leiderschapsstijl een leidinggevende hoort, is er gekeken welke indicatoren het meest voorkomen bij de type leidinggevende. Niet alle leidinggevende hebben precies alle indicatoren van een stijl. Het indelen van de leidinggevers behorend tot een bepaalde leiderschapsstijl is inherent verbonden aan mijn interpretatie. Om toch de controleerbaarheid en herhaalbaarheid van de analyse te kunnen waarborgen zijn de indicatoren meetbaar gemaakt.

Directieve leiderschapsstijl

De directieve leidinggevende kenmerkt zich door het geven van specifieke richtlijnen, regels en procedures die opgevolgd moeten worden door de medewerkers. De leiderschapsstijl veronderstelt veel controle en beheersing, top-down communicatie en weinig tot geen stimulans voor ontwikkeling van personeel. Een negatieve kanttekening is een commanderende en dicterende manier van spreken (Van Wart, 2012:37). Bij de directieve leiderschapsstijl is ook de variabele macht die kenmerkend is voor *machtgeoriënteerd leiderschap* in een ontwikkelingscontext toegevoegd (Aycan, 2004:7), zie hoofdstuk 3 theoretisch kader.

- *Controle en beheersing*: de medewerkers dienen precies te doen wat de leidinggevende zegt en worden daar ook op gecontroleerd.
- *top-downcommunicatie*: communicatie met een medewerker vanuit één richting, van de managers of assistenten naar de medewerkers.
- *Commanderende en dicterende manier van spreken*: opdragende manier van spreken en schreeuwen tegen medewerkers
- *Weinig tot geen stimulans van de ontwikkeling*: medewerkers worden niet aangemoedigd zich verder te ontwikkelen of hogerop te komen.
- *Macht*: de leidinggevende wil bepaalde taken niet uit handen geven.

Directief-ondersteunende leiderschapsstijl

De directief-ondersteunende leiderschapsstijl is een combinatie tussen directief en ondersteunend leiderschap. Een ondersteunende leidinggevende luistert goed naar zowel de persoonlijke als werkgerelateerde behoeften van een werknemer en probeert toegankelijk te zijn en een vriendelijke werkomgeving te creëren (Van Wart, 2012:38). Er is gekozen voor een combinatie tussen de directieve en ondersteunende leiderschapsstijl, omdat de leidinggevende wel specifieke richtlijnen en regels geeft voor het uitvoeren van de werkzaamheden, maar ook toegankelijk is en luistert naar de behoeften van medewerkers.

- *Controle en beheersing*: de medewerkers dienen precies te doen wat de leidinggevende zegt en worden daar ook op gecontroleerd.
- *Behoeft en voorkeuren*: de leidinggevende houdt rekening met persoonlijke omstandigheden, bijv. studie of een thuisituatie.
- *Toegankelijk*: de leidinggevende is benaderbaar voor informatie en vragen.

Participatieve leiderschapsstijl

De participatieve leidinggevende overlegt met medewerkers en neemt hun voorkeuren mee bij het maken van beslissingen en het oplossen van conflicten. Ook het bouwen en managen van teams en ontwikkelen van personeel vormen de basis voor deze leiderschapsstijl (Van Wart, 2012:39).

- *Betrokkenheid bij besluiten en problemen oplossen:* de leidinggevende leidt discussies en betreft medewerkers bij het oplossen van problemen en conflicten. Medewerkers krijgen de gelegenheid input te leveren en verbeteringen aan te geven.
- *Ontwikkelen van personeel:* het ontwikkelen van personeel gebeurt middels het geven van feedback, coaching en het geven van adviezen over de werkzaamheden.
- *Toegankelijkheid:* de leidinggevende is benaderbaar voor informatie en vragen.

Delegerende leiderschapsstijl

Een delegerende leider geeft medewerkers relatieve vrijheid voor het maken van beslissingen en voert geen dagelijkse controle en korte termijn beoordelingen uit op hun werkzaamheden. Op deze manier hebben medewerkers meer vrijheid om beslissingen te nemen. Belangrijk bij deze stijl is dat de leider de competentie en professionaliteit van de medewerker erkent. Verder stimuleert de leidinggevende de ontwikkeling van personeel en is hij toegankelijk (Van Wart, 2012:39-40).

- *Erkenning van professionaliteit en competentie:* de medewerker krijgt een uitgebreider takenpakket en heeft de verantwoordelijkheid daarover. De medewerker mag zelfbeslissingen maken over de eigen werkzaamheden.
- *Ontwikkelen van personeel:* het ontwikkelen van personeel gebeurt middels het geven van feedback, coaching en het geven van adviezen over de werkzaamheden.
- *Toegankelijkheid:* de leidinggevende is benaderbaar voor informatie en vragen.

Laissez-faire

Een laissez-faire leider is passief en/of vertoont onverschillig gedrag ten aanzien van taken en medewerkers. De stijl is eigenlijk 'geen stijl', omdat er in principe geen actie wordt genomen, alles wordt aan zijn lot overgelaten.

- *Geen aansturing:* De leidinggevende stuurt het personeel niet aan, de medewerkers doen wat ze willen. De leidinggevende kan het personeel niet aan, heeft geen grip op het personeel.
- *Negeren problemen en conflicten:* problemen worden niet of te laat besproken en aangepakt. Verkeerd gedrag van medewerkers wordt niet gecorrigeerd.

Leader-member exchange

Bij deze variabele is er gevraagd naar de relatie tussen medewerker en de leidinggevende.

- *Negatief:* de medewerker heeft geen goede verstandhouding met de leidinggevende en zal de leidinggevende niet gauw benaderen voor ondersteuning of problemen. De medewerker voelt zich buitengesloten als gevolg van nepotisme (zie nepotisme voor indicatoren).
- *Neutraal:* de medewerker heeft een neutrale, niet heel goed of heel slechte relatie met de leidinggevende.
- *Positief:* de medewerker heeft een goede relatie met de leidinggevende en ervaart voordelen zoals onderhandelbare verantwoordelijkheden en ondersteuning.

Motivatie

De mate van motivatie

De gedrevenheid van een medewerker om een bepaald doel te behalen en de werkzaamheden goed uit te voeren. Voor het bepalen van de mate van motivatie is gebruik gemaakt van verschillende indicatoren, dit is 1) wat de medewerker zelf aangeeft als mate van motivatie 2) de bereidheid om een stapje extra te zetten bijv. overuren, collega's te helpen etc. 3) de ontwikkelingen die de persoon in de loop der tijd op het werk heeft meegemaakt en de emoties die daarbij speelden. De waarden die via de codes hieraan zijn toegekend zijn:

- *Hoog*: ik doe mijn best om mijn werkzaamheden goed uit te voeren. Ik neem initiatieven en ben bereid om mij extra in te zetten voor het behalen van een goed resultaat.
- *Gemiddeld*: de medewerker doet zijn werkzaamheden, maar in de loop der tijd is de motivatie afgezwakt. Ik had vroeger meer zin in mijn werk. Ik doe nu niet zoveel moeite meer als voorheen.
- *Laag*: ik moet mijzelf echt ertoe zetten de werkzaamheden uit te voeren. Ik heb geen zin om dit werk te doen.

De self-determination theorie kent drie dimensies competentie, autonomie en affiliatie. Volgens de theorie wordt de mate van motivatie bepaald door de aanwezigheid van deze dimensies. Er is in het onderzoek zowel gevraagd of medewerkers de dimensie belangrijk vinden en of zij de mogelijkheid krijgen dit toe te passen op het werk.

Competentie

Wanneer een persoon zich competent voelt, heeft hij het gevoel dat hij zichzelf ontwikkelt op het werk en/of vorderingen maakt in zijn werkzaamheden en het behalen van zijn doelen (Sheldon, Ryan, Reis, 1996:1271). *Nieuwe dingen leren, optimisme over het behalen van doelen en zelfvertrouwen* zijn waarden die de basis zijn van een individu die zich competent voelt.

- *Gelegenheid*: Ik leer nieuwe dingen op het werk, ik ontwikkel mijzelf, ik krijg de gelegenheid mijn kennis te verrijken.
- *Geen gelegenheid*: Ik leer hier niks. Er wordt niet geïnvesteerd in de ontwikkeling van personeel. Als ik nieuwe dingen wil leren, doe ik het stiekem.

Autonomie

Autonomie is de capaciteit van een individu voor en de wens om zelf te kiezen en de leiding te hebben over activiteiten en doelen (Gagné en Deci, 2005:338). Kenmerken hier zijn *het maken van eigen keuzes en ruimte voor eigen inbreng*.

- *Gelegenheid*: Vrij zijn in wat je doet. Zelf een beslissing nemen wanneer een probleem zich voordoet. Zelf bepalen hoe ik mijn werk indeel, vrije ruimte om bepaalde dingen zelf te bepalen.
- *Geen gelegenheid*: Ik moet doen wat de leiding wil. Er wordt strak gelet op wat ik doe. Ik kan geen eigen beslissingen nemen. Ik word niet serieus genomen.
 - ➔ *Autonomie beheersende omgeving*: Medewerkers krijgen de gelegenheid eigen ideeën in te brengen, maar worden door tegenstrijdigheid met de visie van de leidinggevende teruggevloten, geboycot of overruled.

Affiliatie

De behoefte aan affiliatie is gedefinieerd als het gevoel hebben verbonden te zijn met anderen en ergens bij te horen, oftewel onderdeel te zijn van een gemeenschap (Mueller en Lovell, 2015:3). De definitie is door Moller, Deci en Elliot (2010:754) uitgebreid door te stellen dat het bij affiliatie ook gaat om positieve interactie met anderen, het doen van gezamenlijke activiteiten en vertrouwensrelaties.

- *Gelegenheid*: samenwerken en goede verstandhouding hebben met collega's onderling. Leuk team hebben en zich als een familie voelen.
- *Geen gelegenheid*: collega's sluiten mij buiten. Collega's zijn niet geïnteresseerd in overleggen over werkgerelateerde zaken.

Samenvattend

In hoofdstuk 4 is beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek is kwalitatief en is volbracht middels het afnemen van focusgesprekken en interviews met medewerkers uit de publieke en private sector. Bij de interviews heb ik zo min mogelijk sturing gegeven, zodat de medewerkers een vrije invulling konden geven aan bijvoorbeeld de manier waarop er leiding wordt gegeven. Verder heeft de operationalisering plaatsgevonden langs twee stappen, het opstellen van een vragenlijst en een coderingschema. Door de begrippen uit te leggen en de bijbehorende meetwaarden aan te geven wordt de herhaalbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd.

5. Leiderschap en motivatie vanuit het perspectief van medewerkers

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het onderzoek. De empirische bevindingen geven inhoud aan een aantal centrale onderwerpen. Ten eerste is er een interpretatie gegeven van de publieke en private sector in Suriname zoals medewerkers dit doorleven. Ten tweede is het type leiderschap dat aanwezig is in Suriname uiteengezet. Gekoppeld hieraan is nagegaan welke factoren samenhangen met de verschillende leiderschapsstijlen in Suriname. Verder is uiteraard de motivatie van de medewerkers bestudeerd. Tot slot is de relatie tussen leiderschap en motivatie in Suriname geanalyseerd.

5.1 De Surinaamse publieke en private context

In hoofdstuk 2 is er een beschrijving gegeven van de Surinaamse context. Onderwerpen die onder andere aan bod zijn gekomen, waren de Surinaamse politiek, cultuur en leiderschap. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan hoe de medewerkers in de publieke en private sector hun context ervaren.

5.1.1 De publieke context

Het functioneren van de publieke sector hangt nauw samen met de politieke dynamiek in het land. De context wordt in deze paragraaf beschreven aan de hand van vier contextvariabelen. Dit zijn 1) het accommoderen van medewerkers vanwege verkiezingen 2) baanzekerheid 3) politieke benoemingen en 4) nepotisme (zie paragraaf 4.3.1 voor de definities). In tabel 6 zijn er aan de hand van deze contextvariabelen citaten weergegeven die een impressie geven van de perceptie van medewerkers in de publieke sector. Het totaal percentage in de tabel is gebaseerd op het aantal medewerkers die is geïnterviewd in de publieke sector (14) en 2 focusgesprekken. Dit geeft een totaal van 16. Voor het bepalen van het percentage is geen onderscheid gemaakt in interview of focusgesprek, de weging is dus hetzelfde. Het percentage geeft het aantal medewerkers weer die zich hebben uitgelaten over deze variabelen. Dit betekent dat voor het bepalen van de context er geen sprake is van een cumulatie van de percentages, één medewerker kan zich namelijk over meerdere variabelen uitlaten.

Van alle medewerkers in de publieke sector en de twee focusgroepen heeft 18,75 % zich uitgelaten over het accommoderen van nieuwe medewerkers tijdens de verkiezingen en baanzekerheid. De meeste medewerkers (62,5 %) hebben zich uitgelaten over nepotisme en 37,5 % heeft gesproken over de politieke benoemingen, zie tabel 6. De verschillende contextvariabelen worden hierna toegelicht.

Accommoderen van nieuwe medewerkers

Tijdens het onderzoek, mei 2015, stond veel in het teken van de verkiezingen. De medewerkers in de publieke sector weten waar het dan op aankomt, namelijk het in dienst nemen van nieuwe medewerkers in ruil voor een stem op de politieke partij. Dit noemen de medewerkers ook wel het accommoderen van nieuwe medewerkers vanwege de verkiezingen. Dit leidt uiteindelijk tot een overschot aan personeel met als gevolg een gebrek aan middelen. Een van de focusgroepen zegt hier het volgende over: *'Sommige mensen hebben niet eens een bureau of een pc. Dat komt ook door de mensen die aangetrokken zijn door de verkiezingen, er zijn 14.000 mensen geaccommodeerd. Medewerkers zitten gewoon op een stoel en wachten gewoon tot een pc vrij is. Dat maakt de overheid log toch, er zijn te veel mensen. Dat maakt ook dat er geen werk is, er zijn te veel mensen om dit beetje werk te doen. Voor dat beetje werk dat er is, zijn er onvoldoende middelen. Er is bijvoorbeeld geen inkt.*

Praktisch iedereen die komt solliciteren voor de verkiezingen wordt geplaatst. Het beleid rekent erop dat de mensen die ze accommoderen, op hun zullen stemmen en het werkt blijkbaar ook' (Focusgesprek 2).

Nepotisme en politieke benoemingen

De invloed van de politiek is naast de verkiezingen ook te merken bij het functioneren van het ambtelijke apparaat. Ruim de helft van de medewerkers in de publieke sector benoemt de aanwezigheid van nepotisme, vriendjespolitiek. Politieke benoemingen kunnen ook gezien worden als een vorm en onderdeel van nepotisme, maar worden in tabel 6 apart benoemd, omdat dit een specifiek kenmerk is van de publieke sector in Suriname (zie paragraaf 2.1). Het onderscheid hierin is gemaakt wanneer een medewerker zich specifiek uitlaat over het feit dat een persoon is geplaatst op een hoge positie vanwege zijn politieke ideologie en relaties met de politiek. Medewerkers die zich hebben uitgelaten over nepotisme, hoeven zich niet speciaal hebben uitgelaten over politieke benoemingen. Omgekeerd, medewerkers die zich hebben uitgelaten over politieke benoemingen, hebben wel wat gezegd over nepotisme. Verder geldt dat nepotisme een variabele is die in meer of mindere mate gerelateerd kan zijn aan het handelen van een direct leidinggevende. In hoeverre nepotisme en daarmee het handelen van de leidinggevende van invloed is op de motivatie van medewerkers in de publieke sector wordt in paragraaf 5.2.2 en 5.4 nader toegelicht.

Tabel 6. Enkele uitspraken over de contextvariabelen in de publieke sector

Context variabelen	Percentage	Citaten
N=16 incl. 2 focusgesprekken		
Accommoderen vanwege verkiezingen	18,75 %	<i>'Voor de verkiezingen nemen ze altijd mensen in dienst. De laatste tijd hebben we meer nieuwe mensen op de afdelingen dan mensen met wie ik jaren gewerkt heb. De verhouding is dus niet wat het wezen moet'</i> (respondent 20)
Politieke benoemingen	37,5 %	<i>'Wat ik vertel, gebeurt niet alleen hier he. Het komt gewoon omdat mensen niet goed worden gescreeud. Mensen worden benoemd. Er spelen hele andere zaken een rol met benoemingen, zoals je relaties met invloedbare mensen, je politieke kleur, vriendschappelijke relaties, nepotisme. Niet dat men serieus kijkt naar wat willen we bereiken en wat zijn de competenties die wij daarvoor nodig hebben. Geen wonder dat we zo een zwakke performance hebben'</i> (respondent 26)
Nepotisme	62,5 %	<i>'Hiërarchische macht is vooral bij de minister en de directeur. Als iets gedaan moet worden, moet het gewoon gedaan worden. Sommige ministers die zeggen bijvoorbeeld ook deze stukken moet je eerst doen, niet voor iedereen is er een gelijke behandeling. Het hangt van de politiek af wiens stukken eerder worden behandeld. Soms zie je wel dat sommige mensen stukken hard nodig hebben, maar dan wordt er gewoon gezegd dat je die nog niet mag doen. dan moet je dat gewoon doen'</i> (Respondent 22) <i>'Ja, hier in Suriname gaat alles met names and faces. Je moet je kanalen hebben. Je moet bepaalde personen kennen om dingen makkelijker te laten</i>

		<p>verlopen. Je moet je lijnen hebben en lobbyen. Als je een bepaalde achternaam hebt, kan het deuren voor je sluiten of juist openen, hangt er vanaf wie aan de macht is en welke politieke kleur je hebt. Soms is het dat je toevallig de achternaam hebt en je niet eens iets met politiek te maken hebt hoor. Het hangt van mensen af hoe ze denken hoor. Het is niet altijd zo, maar de bekrompen mensen denken wel zo., vooral als ze eerder iets hebben meegemaakt. Ik vind dat dat geen invloed mag hebben op je carrière' (focusgesprek 2)</p> <p>'Soms is het best wel frustrerend om te zien dat andere mensen met een gelijke functie als mij meer perks krijgen dan jij. Ze krijgen een auto, benzine geld, kledinggeld, representatiekosten dat soort dingen. Uit de gegevens van het personeel blijkt dat er op dit moment ongeveer X beleidsadviseurs zijn op het ministerie. Er is er maar een die werkt en dat ben ik! De rest is in geen velden of wegen te bekennen. Sommige zijn politiek benoemd en ze komen soms niet opdagen op het ministerie. Medewerkers van andere lagen, die horen dit soort dingen ook allemaal. Dat zorgt ook allemaal voor spanningen op de werkvloer. Ik heb het een keer gevraagd, maar ik kreeg als advies, moet het liever niet vragen' (respondent 27)</p>
Baanzekerheid	18,75 %	<p>' Het werken bij de overheid in Suriname geeft je een bepaalde zekerheid. Je bent verzekerd van dit salaris en je kan niet ontslagen worden volgens de wet, bijna niet. Er zijn wel sommige gevallen waarbij dat het geval is, maar dan moet je het wel heel erg bont hebben gemaakt. Meestal ben je verzekerd van je baan tot je pensioen als je in vaste dienst bent. Na een jaar zit je hier al automatisch in vaste dienst. Daarna lopen mensen de kantjes ervanaf. Ze stappen ook niet uit de overheid ondanks dat ze klagen over het salaris, omdat je baanzekerheid en salaris hebt. Je hebt een ziekenfondsverzekering en je pensioen' (Respondent 27)</p> <p>'Je komt naar het werk en er is niets te doen. De wetgeving binnen de overheid laat het ontslaan van medewerkers niet makkelijk toe. Het is bekend dat er veel medewerkers zijn binnen de overheid, maar geen enkele politieke partij zal zeggen ik zal mensen afvloeien vanuit de overheid. Ze gaan dan een reden zoeken, bijv. non-actief gesteld. Ze gaan niet zeggen, het overheidsapparaat is te groot, je bent ontslagen. Je bent bang dat mensen niet meer op je gaan stemmen' (Respondent 28)</p>

Baanzekerheid

Een ander belangrijk fenomeen binnen de publieke sector is de baanzekerheid die medewerkers ervaren. Het gaat hierbij om de zekerheid van hun salaris en de voorzieningen die een medewerker in dienst bij de overheid ervaart als een bijkomstigheid. Daarnaast geven medewerkers aan dat het bijna onmogelijk is om medewerkers in de publieke sector te ontslaan. Medewerkers krijgen na een jaar automatisch een vaste aanstelling. Dit samen met het in dienst nemen van medewerkers tijdens de verkiezingen zou kunnen verklaren waarom het overgrote deel van de actieve beroepsbevolking werkzaam is bij de overheid.

Tijdens het focusgesprek met medewerkers in de publieke sector kwam het eerdergenoemde ook naar voren als reden waarom sommigen liever niet in de private sector werken. Hierover zeiden zij het volgende: *'Als je nou presteert of niet, niemand komt aan je salaris, dat er iets wordt ingehouden of zoiets. Dat is de zekerheid die je bij de overheid hebt. Maar ook gewoon, bij de overheid zijn ze laks, als je te laat komt, niemand zal je salaris inhouden, maar een particulier die gaat daar wel echt op letten. Bij de overheid moet je het echt heel erg bont maken voordat je ontslag krijgt of voordat je salaris wordt ingehouden. Ik denk dat mensen voor die dingen kiezen. In de particuliere sector houden ze makkelijk je salaris in als je te laat komt, een grote fout maakt etc. vandaag werk je, en morgen ben je op straat bij de particuliere sector'* (Focusgesprek 2).

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de contextvariabelen die in de private sector een rol spelen.

5.1.2 De private context

In de vorige paragraaf is de publieke context vanuit het perspectief van de medewerkers uiteengezet. In deze paragraaf komen de contextvariabelen in de private sector aan bod. Medewerkers werkzaam in de private sector hebben aan de hand van voorbeelden, al dan niet van dezelfde werkgever, een impressie gegeven van hun beleving in de private sector.

Bij het analyseren van de context van de private sector komen er vier voornaamste contextvariabelen naar voren. Dit zijn 1) autoriteit en hiërarchie 2) geen goede overdracht van informatie/communicatie 3) salaris- en baanonzekerheid en 4) nepotisme. In tabel 7 zijn er voorbeelden van uitspraken over deze variabelen weergegeven. De percentages in deze tabel zijn gebaseerd op 12 medewerkers werkzaam in de private sector en 2 focusgroepen die zich hebben uitgelaten over deze variabelen.

Van alle medewerkers in de private sector heeft 25 % zich uitgelaten over nepotisme. De meeste medewerkers (66,6 %) hebben zich uitgelaten over de autoriteit en hiërarchie in de private sector, zie tabel 7. Verder spreekt 58,3 % over geen goede overdracht van informatie en de helft van de medewerkers van de salaris- en baanonzekerheid in de private sector, zie vervolg tabel 7. De verschillende contextvariabelen worden hierna toegelicht.

Nepotisme

Slechts een kwart van de medewerkers in de private sector heeft zich tijdens het interview uitgelaten over de vriendjespolitiek die zij ervaren in deze context. Dit heeft wellicht te maken met het feit dat er in de private sector sterk wordt gekeken naar de prestaties van een medewerker. Zoals eerder aangegeven kan de variabele nepotisme in meer of mindere mate gerelateerd zijn aan het handelen van een direct leidinggevende, de relatie tussen nepotisme, leiderschap en de context, wordt nader toegelicht in paragraaf 5.2.2 en 5.4.

Autoriteit en hiërarchie

De meest voorkomende contextvariabele is autoriteit en hiërarchie (zie tabel 7). In deze situatie houdt het in dat het management alle touwtjes in eigen handen houdt en er een duidelijke afstand tussen het management en de medewerkers is. In hoofdstuk 2 is autoriteit en hiërarchie door Budike (2007) en Biekman (2014) benadrukt als kenmerk van de Surinaamse cultuur. Gehoorzaamheid en angst van de medewerkers waren volgens Biekman (2014) de uitkomst van te veel autoriteit en hiërarchie in de Surinaamse context. De volgende voorbeelden geven aan wat voor effect autoriteit en hiërarchie hebben op het gedrag van medewerkers.

'Hij is gewend om te horen; 'ja meneer X, nee meneer X'. De rest, vooral de cao'ers. Die zitten zo 'hoofd naar beneden', want wij zijn cao'ers en zij zijn hoofd. Dat leeft hier heel erg he, hier in de samenleving. Bij mij doet hij dat ook, en mensen die niet direct met hem moeten werken hebben daar niet zoveel last van. Ofja, andere afdelingen stuiten er ook wel op, maar ze doen hun mond niet open. Ze klagen alleen maar in de wandelgangen.'(Respondent 2)

'Alle lagen daaronder blijven altijd maar een beperkt uitvoerende laag. Dat is dan de toon en the talk en zo geven de managers dan ook leiding, omdat ze niet veel meer ruimte hebben. Wat betekent dat, wat is daar het effect van, je krijgt inderdaad geen autonomie en empowerment en weinig ownership. Mensen werken voor geld en vanwege de angst om geschreeuwd of geschorst te worden. Ze gaan eigenlijk gewoon het liedje van de baas zingen. Wanneer er zaken verkeer gaan, dan is het van, maar dat is wat de directeur wil of wat mijn leidinggevende wil. Respondent xx: zelfs als het schip zinkt, doen ze nog altijd wat de baas heeft gezegd wat ze moeten doen. Zelfs als ze niet akkoord zijn of ze weten dat het anders kan. Dan is het toch, we doen wat de baas heeft gezegd.' (Focusgesprek 1)

Tabel 7. Enkele uitspraken over de contextvariabelen in de private sector

Context variabelen	Percentage	Citaten
N=12 incl. 2 focusgesprekken		
Nepotisme	25,0 %	<p><i>'Je hebt hier ook doorgroeimogelijkheden. Binnen twee maanden heb ik een beter positie gekregen. Bij dat andere bedrijf ik heb ik zes maanden gewerkt in een hecht team, maar daar had ik geen doorgroeimogelijkheden. Behalve als er dan een teamleider of iemand anders wegging, kan het zo zijn dat je in aanmerking komt. Maar ik vind dat je daar een vriendjespolitiek heb en ze werken daar meer met Names and Faces. Dat is wat ik daar heb gemerkt. Maar hier is het echt op basis van je prestaties.'</i>(respondent 7)</p> <p><i>'Iedereen heeft het druk op de afdeling, maar hij heeft het altijd 'druk' (met sarcasme). Hij is goede maatjes met de manager, hij houdt zijn hand boven zijn hoofd, hij mag alles en hoeft niks te doen' (respondent 10)</i></p>
Autoriteit en hiërarchie	66,6 %	<p><i>'Ook bijvoorbeeld een afdelingsagenda, dan weet je bijvoorbeeld wat voor afspraken er worden gemaakt op de afdeling, je kan erin plaatsen wanneer je er niet bent, vergaderingen etc. Iedereen is dan up to date. En weet je wat hij dan zegt, ik ben jou geen verantwoording schuldig. Ik zei, het is geen verantwoording, zo ziet hij het he, dat ik me nederig tegenover hem moet opstellen, maar dat is niet zo, het is gewoon weten wat er speelt'. (respondent 2)</i></p> <p><i>'Ze hadden een hele andere manier van praten. Bijvoorbeeld, ik ben medewerker en jij bent teamleider. De manier van communiceren bij hun, is afhankelijk van het verschil in positie. Wanneer een medewerker een lagere functie heeft, is de communicatie anders. Het is meer negatief en meer opdragend. Zij hebben dan het gevoel van ik ben teamleider, als ik je wat zeg, dan dien je je mond dicht te houden en moet je het gewoon doen. Echt zo opdrachtgevend, echt als een dictator. Ze schreeuwen de hele dag. Ik heb het heel anders ervaren daar. Dat is ook de reden dat ik daar weg ben gegaan.'</i>(respondent 7)</p> <p><i>Bij het andere bedrijf was het verboden onderling contact te hebben, je mocht geen pauzes hebben met elkaar. Dus ik bedoel gezamenlijke pauzes. Hier kan dat wel. Tijdens het werk mocht je niet met elkaar praten. Echt net</i></p>

		<p><i>een kleuterschool, dit mag je niet, dat mag je niet. Je zit gewoon in rijen en je mag aan niemand helemaal niets vragen. Je moet je werk doen en je gaat naar huis. Er wordt gewoon gezegd van jij mag nu pauzeren en jij mag nu pauzeren. Er werd echt gelet of je aan het praten ben met je collega of als je iets aan het vragen bent. Dan wordt er geschreeuwd, ja wat wil je weten, kan je het niet aan mij vragen. Dat je je mobiele telefoon niet bij je mag houden, dat weet een ieder, maar daar werd er echt op gelet. Ookal was er een probleem en je vraagt mag ik vandaag mijn telefoon bij me houden, alleen om te zien of ik gebeld word, omdat ik met een probleem zit. Nee, dat mag niet, je mag je mobiele telefoon absoluut niet houden, ook niet bij hun op tafel. Zodat zij eventueel een telefoontje van je kunnen oppakken. Helemaal niets, als een klein kind gewoon. Als je wil gaan plassen moet je het vragen. En dat hoort niet vind ik, we zijn allemaal volwassenen en je werkt in een bedrijf. (respondent 5)</i></p> <p><i>De directie, die zit in een ivorentoren bij ons. Je ziet ze nooit. Als je de directeur op de gang tegenkomt wil hij je bijna niet groeten, arrogantie. Arrogantie voert daar de boventoon. (respondent 10)</i></p>
--	--	---

Geen goede overdracht van informatie en communicatie

Een derde variabele die medewerkers in de private sector beschrijven, is geen goede overdracht van informatie en communicatie, zie vervolg tabel 7. Bij deze variabele komt het erop neer dat bepaalde onderwerpen niet bespreekbaar zijn. Wanneer er bijvoorbeeld fouten worden gemaakt, krijgen medewerkers eerder een sanctie opgelegd dan dat zij worden geïnformeerd over hoe het wel zou moeten en de fout in een dialoog wordt besproken. De volgende voorbeelden illustreren dit.

'Ik kan iemand wel zeggen dat we dingen beter anders kunnen doen, maar hij vindt meteen dat er sancties aan verbonden moet worden. Terwijl ik vind, leg het die persoon uit hoe je het graag gedaan wil hebben, misschien heeft die persoon je niet goed begrepen. Leg ook uit hoe het een andere keer anders kan, maar kom dan niet meteen met ja ik vind dat je geschorst moet worden en dat soort onzin.'(respondent 2)

'De baas komt dan gelijk naar je toe om te vragen waarom je het hebt gedaan. Als je het nog een keer doet, dan moet je met ontslag, dit is je laatste kans. Hij vraagt niet altijd naar jouw verhaal. Hij praat gelijk ruw.' (respondent 16)

'Als je het mij vraagt wordt er in de meeste organisaties leiding gegeven door te straffen in plaats van te belonen. Laten we zeggen dat er leiding wordt gegeven op basis van recrimandes, recrimination in het engels, een bepaalde houding waarbij je iemand beschuldigd of bekritiseerd die jou eerst had beschuldigd of bekritiseerd, in plaats van door mensen te motiveren. Ik denk wel dat het nu wel aan het veranderen is. Maar de meeste companies geven mensen schoppen tegen anderen, dat werkt voor hun beter, mensen moeten gestraft worden voordat ze kunnen presteren. Dat denken de meeste managers.' (focusgesprek 1).

Vervolg tabel 7. Enkele uitspraken over de contextvariabelen in de private sector

Context variabelen	Percentage	Citaten
<p>N=12 incl. 2 focusgesprekken</p> <p>Geen goede overdracht van informatie / communicatie</p>	<p>58,3 %</p>	<p><i>'Het gaat allemaal zo vlot bij ons, maar ik denk niet dat bij iedereen zo makkelijk gaat. Bij andere bedrijven gaat het niet altijd zo. Bij het vorige bedrijf bijvoorbeeld, dan leg je uit in welke volgorde iets moet gebeuren, maar dan doen mensen het alsnog anders. Maar dat komt omdat ze niet uitleggen waarom, ze communiceren niet met elkaar. Maar dat komt ook omdat mensen een andere achtergrond en gedachte hebben.'</i> (respondent 1)</p> <p><i>goede communicatie sowieso, ze moeten eerst onderling met elkaar afstemmen voordat ze nieuwe regels hanteren. Er zijn tegenstrijdige regels. Elke keer is er wat anders, en dan weet je echt niet meer waar je je aan moet houden.</i>(respondent 15)</p> <p><i>Je kon daar wel met je teamleider praten, maar als je een issue hebt en als je een gesprek wil aangaan, van ik snap dit niet, ik zit hiermee, ik vind dit niet terecht, dan kon je gewoon niet met degene daarover praten. Die mogelijkheid krijg je niet</i> (respondent 7)</p> <p><i>Als je bijvoorbeeld feedback krijgt van iemand die helemaal niks weet van het project. Dan viel er niet over te praten. Op een gegeven moment heb ik daar wat van gezegd en hij werd woedend. Dat demotiveerde mij zo erg, ik had dan geen zin meer om te werken, ik doe het dan toch niet goed, of tenminste JIJ vindt dat ik het niet goed doe. Waarom zou ik iets doen als ik het toch niet goed doe.</i> (respondent 5)</p>
<p>Salaris- en baanonzekerheid</p>	<p>50 %</p>	<p><i>'Die vrouw bepaalt gewoon wat hij moet doen, we gaan nu sluiten, dan is het pats boem de tent dichtgooien en dan gebeurt het ook. Jullie mogen naar huis en iedereen denkt dan van gaan we weer. De volgende dag zeg ik dan wel van, als jullie weten dat er geen werk is, waarom roepen jullie ons dan om te werken. Je komt daar aan en je hoort opeens, nee, we gaan dicht. Of je zit op je werkplek en dan is het nu onmiddellijk stoppen, want het project gaat zich afsluiten. Je verdoet gewoon mijn tijd en mijn geld voor de bus. En als ik daar ziek werd, werd ik niet uitbetaald. Hier worden je ziekte dagen wel uitbetaald als je bijvoorbeeld een attest hebt. Als je daar verlof hebt, wordt je niet uitbetaald, hier wel. Dat zijn die dingen waarvan je denkt, ik zit hier wel lekker. Ook als de werkgevers van die projecten ons bedrijf niet betaalde, dan kreeg je gewoon geen salaris. Dan had ik gewoon voor niks gewerkt. Echt onzeker he, heel onzeker.'</i> (respondent 5)</p> <p><i>'Als je bijvoorbeeld ziek ben geweest, je bent naar de dokter gegaan om te melden, dan vinden ze dat je voor 12 uur 's middags een attest moet inleveren. Maar als je tegen 1 uur nog bij de dokter ben, dan red je het niet. Al kom je met het attest, dan wordt het niet meer geaccepteerd en wordt je die dag niet uitbetaald. Ookal heb ik vantevoren gebeld he. En we hebben geen vakantiedagen en we bouwen ook niets op. Elke dag wanneer je hier komt, dan denk je bij jezelf van wat kan ik vandaag verwachten. Ze kunnen je gewoon weghalen, ze kunnen je gewoon op een dag bedanken zonder enige reden. Dat hebben ze al vaker gedaan.'</i> (respondent 15)</p>

Salaris- en baanonzekerheid

Tot slot kan uit de analyse worden afgeleid dat de helft van de medewerkers spreekt over salaris- en baanonzekerheid, zie vervolg tabel 7. In de paragraaf over de publieke context (5.1.2) is hier al op ingegaakt, door aan te geven dat een van de redenen waarom men graag in de publieke sector werkt, de baanonzekerheid is. Een aanvulling op deze uitspraak, wat de importantie voor baanonzekerheid wellicht zou verduidelijken, is het volgende: *'Weet je wat het verschil is met Nederland, als ik daar mijn baan kwijtraak, dan krijg ik een uitkering'* (Respondent 1). Deze uitspraak duidt op het feit dat de Surinaamse wetgeving geen werkloosheidsuitkering kent, waardoor behoud van een baan belangrijk is om te kunnen blijven voorzien in je levensonderhoud.

Samenvattend

De contextvariabelen die zijn beschreven in hoofdstuk 2 komen in hoge mate overeen met de contextvariabelen zoals medewerkers in de publieke en private sector deze ervaren. Evident is dat de politiek veel invloed heeft op wie de regie heeft in een overheidsorganisatie. Biekman (2014: 12) concludeerde dit al eerder door het benoemen van de politieke benoemingen die plaatsvinden in de Surinaamse context. In de private sector is een meest voorkomende variabele de autoriteit en hiërarchie. Dit heeft ook zijn doorwerking op het gedrag van medewerkers. Een beduidend verschil tussen de publieke en private sector, is dat in de publieke sector medewerkers verzekerd zijn van hun inkomen en baan. In de private sector heerst er juist enorme salaris- en baanonzekerheid. Tot slot is nepotisme een variabele die eerder door Budike (2007:27) is gekenmerkt als onderdeel van de Surinaamse context. Volgens de uitspraken van de medewerkers kenmerkt nepotisme meer de publieke dan de private context.

5.2 Leiderschap

In deze paragraaf staat de vraag *'Hoe ziet leiderschap in Suriname er uit?'* centraal. We geven antwoord op deze vraag door de bevindingen te analyseren en te specificeren aan de hand van een aantal indicatoren per leiderschapsstijl en de leader-member exchange (LMX). Ook komen de factoren die samenhangen met leiderschap in paragraaf 5.2.3 aan bod. De leiderschapsstijl en de LMX worden gepresenteerd aan de hand van tabellen. In de tabellen zijn indicatoren, citaten en percentages opgenomen van de medewerkers die dit type leiderschap ervaren. Op basis van de interviews zijn er vijf typen leiderschapsstijlen te onderscheiden. Dit zijn leiderschapsstijlen: directief, directief-ondersteunend, participatief, delegerend en laissez-faire. De stijlen zijn gebaseerd op de theorie over situationeel leiderschap van Hershey en Blanchard zoals beschreven in hoofdstuk 3 en uitgebreid geoperationaliseerd in hoofdstuk 4.

5.2.1 Leiderschapsstijlen

In deze paragraaf worden de verschillende leiderschapsstijlen die medewerkers ervaren uiteengezet.

Directief leiderschap

Ongeveer 17 % van de Surinaamse medewerkers ervaart een directieve leiderschapsstijl. In tabel 8 zijn de indicatoren, zoals beschreven in hoofdstuk 4, en bijbehorende citaten voor directief leiderschap weergegeven. De theorie van directief leiderschap veronderstelt onder andere controle en beheersing, en hiërarchie. Een negatieve kanttekening die bij deze type leiderschapsstijl werd benadrukt, is de

commanderende en dicterende manier van communiceren. Ook deze negatieve kanttekening is terug te vinden in de empirische gegevens. Daarnaast hebben medewerkers aangegeven dat er vanuit de leidinggevende nauwelijks tot geen stimulans is om zich als medewerker verder te kunnen ontwikkelen. Dit is een indicator die in eerste instantie niet breedvoerig is uitgewerkt in de literatuur, maar wel van belang wordt geacht in dit onderzoek tijdens het analyseren van de interviews met medewerkers.

Tabel 8. Indicatoren en citaten directief leiderschap

Indicatoren	Directief leiderschap <i>n= 4</i> <i>16,7 %</i>
Controle en beheersing	<p><i>'Hij is zo, elke stap die ik zet controleert hij. Hij is er zo op gefixeerd dat hij de essentie vergeet waarvoor we hier zijn. Ik moet vertellen wat ik heb gedaan, hoe ik het heb gedaan, waarom ik het heb gedaan etc, etc' (respondent 2)</i></p> <p><i>'We zijn niet blijven steken bij oude dingen bij mijn vorige leidinggevende. Bij deze niet hoor. Je moet dingen blijven doen zoals ze gaan, zoals hij het wilt. Bij hem, als je het ergens niet mee eens bent, je verandert van mening of een verandering wilt doorvoeren, dan wordt je in een hoek gedrukt' (respondent 20)</i></p>
Commanderende en dicterende manier van spreken	<p><i>'In het gros van de bedrijven zie je een bepaalde tendens, die tendens is dat ze heel erg autoritair en direct zijn. Autoritair in de zin van, de baas is de baas en jij doet wat de baas zegt. Er is maar 1 antwoord en dat is MIJN antwoord' (focusgesprek 101)</i></p> <p><i>'Als iemand iets verkeerd heeft gedaan, kan je de persoon aan een kant roepen en daarna met die persoon praten. Maar je kan niet komen waar er klanten zijn en dan de persoon schreeuwen voor klanten.' Als je bezig bent, dan komt de supervisor plotseling en dan zegt ze van hallo, zo mag je dat niet meer doen, nu moet je het zo doen. Ik vind dat wel raar. De manier hoe ze het zegt vind ik echt lastig' (respondent 15)</i></p>
Hiërarchie	<p><i>'Mijn manager zijn instelling is, ik communiceer alleen op managementniveau' (respondent 2)</i></p> <p><i>'Ja, eigenlijk gaat alle communicatie via haar, de supervisor, hij vindt dat hij daarom een assistent heeft. Dus hij roept niemand om een opdracht te geven. Hij gaat haar roepen om de opdracht door te geven en dan komt het bij jou. Ik heb nooit hiervan gehouden en hij past het echt toe' (respondent 10)</i></p>
Stimulans ontwikkeling <i>Geen</i>	<p><i>'Hij stimuleert ook onze ontwikkeling niet. Ik had een keer iets gezegd over een studie. Ik ben gelijk afgekapt van als jullie een studie willen volgen, dan moeten jullie dat zelf doen. Want wij gaan jullie niet benaderen voor een studie' (Respondent 2)</i></p> <p><i>'Wil je flink doen, dan ga je iemand boven je tegen de schenen schoppen. Jij hebt misschien een bachelor of master diploma en iemand die boven je zit, heeft misschien een middelbaar diploma en is daar geplaatst. Dan wil jij normaal Nederlands met hem gaan praten, hij zal dat ervaren als beledigend. Je wil intelligent doen en laten zien dat je het beter kan. Je kan je niet verder ontwikkelen en dus ook de mensen onder jou kunnen zich niet verder ontwikkelen' (focusgesprek 101).</i></p>
Macht	<p><i>'In eerste instantie wilde hij dat deel X naar mij ging, zodat hij zich er niet meer mee hoeft te bemoeien. Nu doe ik dat, trekt hij het weer terug. Hij vindt 'hij verliest te veel macht', hij is dan niet van genoeg dingen op de hoogte' (respondent 2).</i></p>

Een belangrijke variabele die opviel tijdens het analyseren van directief leiderschap is macht. Aycan (2004:7) hanteert voor leiderschap in een ontwikkelingscontext onder andere het machtgeoriënteerd leiderschap (zie paragraaf 3.2.3). Kenmerken van deze leiderschapsstijl zijn op verschillende wijze te koppelen aan directief leiderschap in Suriname. Ten eerste is dit terug te zien in het handhaven van orde en controle van medewerkers.

Ten tweede door het gebruiken van hun macht ter bescherming van hun eer, respect en status. Het volgende citaat verheldert dit gegeven. *'Het fenomeen hier is, dat wanneer iemand een klein beetje macht heeft, begint hij het gelijk te drukken voor zijn medemens en mede-Surinamers. Ik heb een beetje macht over je. Om dat van hem anders te vertalen, ze gaan zichzelf beschermen. Wanneer ze in een machtspositie zijn, alle acties die ze doen, zijn om zichzelf te beschermen. Beschermen van hun machtspositie, eer, hun respect en status. Mensen binnenhalen, mensen onderdrukken, bedanken en als je te veel zeurt gaan we je elimineren. Je liever thuis zetten en betalen, dan dat ze je ontslag geven. Gewoon om zichzelf te beschermen. Mensen blijven in Suriname heel lang op een positie. Ze doen er alles aan om daar te blijven, om te kunnen leren en blijven beheren. Dan gaan ze dingen doen die wij soms heel raar vinden. Maar als je in hun schoenen gaat staan, of juist van veraf kijkt, dan zie je dat het gaat om bescherming van hun positie op basis van macht, reprimandes en angst'* (respondent 101).

Ten derde geeft Aycan (2004:7) aan dat leidinggevend in ontwikkelingslanden bewust tegen verandering zijn. Verandering zal namelijk leiden tot een vermindering van hun macht en autoriteit. Dit lijkt ook het geval te zijn in de Surinaamse organisatiecontext. Het volgende voorbeeld illustreert dit, *'mijn manager die veegt gewoon 90% van mijn voorstellen/taken van tafel. Tenzij het processen zijn die de directeur geeft aan mij'* (respondent 2). Ten slotte wordt macht in een enkel geval gebruikt voor persoonlijke doeleinden. *'Een voorbeeld, ik had in de agenda gezet dat iets gereserveerd stond voor een klant, diezelfde dag komt mijn manager, nee ik heb het nodig voor eigen gebruik. En dan moet ik vervolgens uitzoeken hoe ik dat met de klant oplos. De klant gaat voor, ookal ben jij de manager'* (respondent 2).

Aycan (2004:7) beschreef de relatiegeoriënteerde leiderschapsstijl in haar onderzoek als kenmerk voor ontwikkelingslanden (zie paragraaf 3.2.3). In tegenstelling tot het relatiegeoriënteerd leiderschap, is er bij directieve leidinggevend juist geen sprake van een nauwe interpersoonlijke relatie. Het volgende citaat illustreert dit: *'Hij geeft haar alle macht kan je zeggen. Het is nou eenmaal zo, hij heeft haar gekregen om met hem te werken en wij moeten met haar werken en wij moeten doen wat zij zegt. Hij gaat niet komen om ons rechtstreeks een opdracht te geven, het gaat allemaal via haar moeten. 'De afdeling is te klein (9 mensen), dat je zo weinig persoonlijk contact hebt met ons'* (respondent 10).

Directief-ondersteunend leiderschap

8,3 % van de medewerkers ervaren een directief-ondersteunende leiderschapsstijl. Dit is de directieve leiderschapsstijl met een nuancering door de toegankelijkheid van hun leidinggevende. De directieve leiderschapsstijl komt in de directief-ondersteunde leiderschapsstijl terug door de controle die de leidinggevende uitvoert op de werkzaamheden van de medewerkers. De ondersteunende leiderschapsstijl is te herkennen doordat de leidinggevende rekening houdt met de behoefte en voorkeuren van medewerkers. Tevens is de directief-ondersteunende leidinggevende, anders dan de directieve leidinggevende, toegankelijk. Dit houdt in dat medewerkers naar hun leidinggevende toe kunnen wanneer er vragen zijn en niet zoals bij de directieve leiderschapsstijl er een duidelijke afstand wordt gecreëerd tussen medewerker en leidinggevende.

Tabel 9. Indicatoren en citaten directief- ondersteunend leiderschap

Indicatoren	Directief ondersteunend leiderschap n=2 8,3 %
Controle en beheersing	<p><i>'Dan zeggen ze, dit is niet goed gedaan, dat is niet goed gedaan. Als je bijvoorbeeld even naar een andere afdeling gaat, dan wordt je gelijk geroepen van wat doe je daar. Ga terug naar je plek, al is het leeg, het mag niet. Ze geven je opdrachten die eigenlijk niet nodig zijn.'</i> (respondent 16)</p> <p><i>'Ja gewoon, hij zegt je gewoon wat je moet doen. We hoeven hem niet speciaal op de hoogte te houden van onze werkzaamheden, want hij gaat het wel later toch wel controleren.'</i> (respondent 17)</p>
Behoefte en voorkeuren	<p><i>'ja toch wel hoor, als je vroeg meldt dat er iets aan de hand is. Als je moet studeren dan kan je wel vrij vragen. Dan geven ze je wel een paar dagen vrij of een weekje ofzo'</i> (respondent 16).</p>
Toegankelijk	<p><i>'Bij die supervisor kan ik vrij zijn, dan vraagt hij gewoon van gaat het? Lukt het? Hij legt ook uit hoe iets moet gebeuren. Als je vast zit of iets nodig hebt, dan kun je het gewoon vragen en bij die persoon terecht'</i> (respondent 16)</p>

Participatief leiderschap

Verder is de participatieve leiderschapsstijl veelvoorkomend en wordt het gekenmerkt door het betrekken van medewerkers bij besluiten en het oplossen van problemen. De mening en input van medewerkers wordt bij deze leiderschapsstijl dan ook erg gewaardeerd. Daarnaast is er aandacht voor het ontwikkelen van personeel door het geven van feedback en coaching. Ook de toegankelijkheid van de leidinggevende is geïdentificeerd als belangrijke indicator.

Tabel 10. Indicatoren en citaten participatief leiderschap

Indicatoren	Participatief leiderschap n= 8 33,3 %
Betrokkenheid bij besluiten en problemen oplossen	<p><i>‘De manier hoe er leiding wordt gegeven. Als jij als medewerker naar de leiding toestapt met een probleem, dan zie je dat hij gelijk actie onderneemt. Geeft dat je het gevoel van he, mijn probleem wordt aangehoord, we zorgen gezamenlijk voor een oplossing’ (respondent 6)</i></p> <p><i>‘Ja, onze chef betreft ons wel altijd als er besluiten genomen moeten worden. Of vraagt ons om ideeën.’ (respondent 33)</i></p> <p><i>‘Persoonlijk vind ik haar niet autoritair, ze is heel vrij in haar leiding geven en ze is heel flexibel. Pas als het dringend is zal ze haar besluit doorgeven, maar ze staat heel open voor jouw input en mening. Hoe jij het ziet en hoe jij denkt. Ze kan met je meedenken en brainstormen. Als ze een andere zienswijze heeft dan kan ze met je meedenken, ze verduidelijkt het ook. Ze luistert wel t.a.v. het onderzoek naar jouw ideeën. Ook persoonlijke behoeften kan je met haar bespreken, ze is een heel open persoon.’ (respondent 37)</i></p>
Feedback en coaching	<p><i>‘De supervisor kijkt naar je handelen, maar je mag ook je eigen handelen reflecteren. Daarna wordt je gecoached. Als je het goed gedaan hebt, zit je goed, anders wordt je bijvoorbeeld gewoon iedere week gecoached. Dat vind ik wel prettig. Dan weet ik precies wat ik goed doe en wat ik niet goed doe en dat ik er dan de volgende week beter op zal letten en ik het beter doe’ (respondent 5)</i></p> <p><i>‘Aan de hand van de begroting krijgen we een opdracht en dan moeten we het zelf doen. Als je echt vast zit of je twijfelt, dan kan je wel om advies vragen aan onze chef. Onze chef bekijkt anders wat we hebben gedaan en geeft zijn feedback. Hij geeft ook aanvullingen. Daarna wordt het gefinaliseerd. We zijn vrij met onze chef, hij staat open voor onze mening’ (duo-gesprek).</i></p> <p><i>‘Hij is iemand die al meer dan X jaar hier werkt, hij is bereid om zijn kennis met ons te delen. Dat motiveert een ieder hier op de afdeling. Hij vraagt vaker van lukt het met het werken, geeft adviezen en als je problemen hebt kan je bij hem terecht. Of je kan stencils raadplegen die hij heeft opgesteld. Soms haalt hij iets van het internet, dan geeft hij je het om te lezen omdat hij weet dat we het later misschien nodig gaan hebben. Op die manier levert hij zijn bijdrage. Hij doet zijn best voor ons, maar hij is ook afhankelijk van zijn meerdere (respondent 34).</i></p>
Toegankelijk	<p><i>‘Hier kun je gewoon naar de directeur of naar de supervisor, altijd, echt any time. De directeur zijn deur staat altijd open en we mogen altijd binnen stappen, echt anytime. Maakt niet uit wat hij aan het doen is. Dat maakt ook dat je prettiger werkt’ (respondent 5)</i></p> <p><i>‘Bij haar is het makkelijk, je mag altijd binnen stappen. Maar sowieso deden we het als groep, we werkten in werkgroepen. We stemden elke keer met haar af. Die link was direct, er was geen secretaresse of iemand tussen’ (respondent 28)</i></p>

Delegerend leiderschap

Slechts twee medewerkers (8,3%) omschrijven eigenschappen die horen tot een delegerende leidinggevende. In tabel 11 zijn de indicatoren en citaten behorende bij deze stijl weergegeven. Deze type leidinggevende kenmerkt zich door erkenning te geven aan de professionaliteit en competentie van een medewerker. Bij het analyseren is gefocust op de extra verantwoordelijkheden en taken die een medewerker toegewezen krijgt. De medewerker ervaart hierdoor een zekere mate van vrijheid en ruimte voor het maken van beslissingen. Een ander belangrijk kenmerk dat wordt bevestigd bij deze leiderschapsstijl, is de feedback en coaching die als een dagelijkse handeling wordt gezien. Ook bij deze leiderschapsstijl werd de toegankelijkheid van de leidinggevende benadrukt waardoor dit weer als indicator is toegekend.

Tabel 11. Indicatoren en citaten delegerend leiderschap

Indicatoren	Delegerend leiderschap n= 2 8,3 %
Erkenning van professionaliteit en competentie	<p><i>'Ik voel me zo heerlijk, ik heb de vrijheid om dingen te doen, ik ben overigens niet de baas, maar wel eigen baas. Ik ben niet de manager, maar ik krijg de ruimte. Ik haal veel uit mijn managers handen, hij heeft zijn dingen om te doen. Het is zo druk geworden, ik neem het meeste over. De beslissingen liggen bij hem, dus als ik er zelf niet uitkom, dan ga ik naar hem toe. Hij motiveert mensen door ze de ruimte te geven om hun verantwoordelijkheid te dragen. Mocht het niet lukken, gaat hij je altijd bijstaan. En tot nu toe heeft iedereen zijn ding kunnen doen, met eigen verantwoordelijkheid en ook afspraken' (respondent 1)</i></p> <p><i>'Stel dat ik wat moet doen, gaat hij me eerst uitleggen hoe ik iets moet doen, waar ik op moet letten en geeft voorbeelden. Hij doet een paar samen en vervolgens doe ik dan zelf eentje waarna hij die van mij gaat bekijken en beoordelen. Dat doet hij dan een aantal keer en dan laat hij je los en zegt hij van, als je vragen hebt, dan ben ik daar en daar, kom gewoon even langs. Hij werkt je in, laat je zien hoe het moet en als hij ziet dat het de goede kant op gaat, laat hij je los. Hij begeleidt je en daarna gaat hij minder controleren wat je aan het doen bent' (respondent 7)</i></p>
Feedback en coaching	<p><i>'Ja natuurlijk, we leggen het probleem op tafel. Wie heeft wat gedaan? Hoe had het gedaan moeten worden? Is er voldoende aan gedaan? Hoe gaan we het voortaan aanpakken? We gaan het nu anders doen. Vaak zijn we het met elkaar eens, doordat we een ketting zijn, is er niet vaak iemand die er anders over denkt. We zitten op een lijn en we streven naar hetzelfde doel.' (respondent 1)</i></p> <p><i>Je moet medewerkers motiveren, werk aan je minder goede punten, ik geloof in je dat je het kan, en we zijn heel blij met jou. Als je zo feedback geeft, komt het heel anders over dan wanneer ik met een hele lijst met negatieve dingen kom en tegen je zeg, ga harder werken. Als leidinggevende moet je feedback goed kunnen overbrengen. Tot nu toe doet iedere leidinggevende het zo hoor, dat is wel fijn. Hij vraagt bijvoorbeeld ook aan je van, hoe denk jij dat we dit kunnen oplossen of hoe denk jij hierover. Hij geeft jou de mogelijkheid om zelf na te denken hoe of wat. (respondent 7)</i></p>
Toegankelijk	<p><i>'Hij staat open, hij gaat je corrigeren, geeft ook positieve kritiek en hij gaat niet met je schreeuwen. Het gaat allemaal zo vlot bij ons, maar ik denk niet dat bij iedereen zo makkelijk gaat. Hij laat niets langs ons heen gaan. En wij zelf ook, het moment dat we ergens mee zitten, dan gillen we en kunnen we bij hem terecht' (respondent 1)</i></p> <p><i>'Ik kan met iedereen een probleem bespreken, het moment dat er wat is, al is het persoonlijk of op het werk, iedereen is toegankelijk. Dat geven ze ook keer op keer aan. De directeur hamert erop en de leidinggevendenden hameren daar ook op. Dat kan hier altijd, dan gaan we even op kantoor en dan houden we even een babbeltje. Dat heb ik eerder nooit meegemaakt' (respondent 7)</i></p>

Laissez-faire

Tot slot is er sprake van laissez-faire leiderschap. Deze leidinggevende geeft over het algemeen geen leiding en sturing aan de medewerkers. Er zijn twee indicatoren die deze stijl in de Surinaamse context beschrijven, namelijk geen aansturing en het negeren van problemen en conflicten. In dit onderzoek ervaart 33,3 % van de medewerkers deze stijl. In tabel 12 zijn de indicatoren met bijbehorende citaten weergegeven.

Tabel 12. Indicatoren en citaten van laissez-faire

Indicatoren	Laissez-faire n=8 33,3 %
<p>Geen aansturing</p> <p><i>Deskundigheid van de leidinggevende</i></p>	<p><i>‘Maar als ik kijk naar de overheid, dan zie ik dat iedereen aan zijn lot wordt overgelaten. Sectiechefs die worden gedelegeerd door de leidinggevende en die moeten dan de medewerkers ook trekken. Dat wordt niet gedaan, ze laten die mensen gewoon aan hun lot over. Vecht het uit, doe maar. Bij de overheid komt het elke keer weer neer op dat van controle. Als je ziet dat je leidinggevende ook een slappe houding heeft aan het werk, dan nemen medewerkers die lakse houding over. Als je leidinggevende laat komt aan het werk, dan is het vanzelfsprekend dat de medewerkers ook laat komen. Als de leidinggevende iemand aanspreekt op het feit dat degene te laat is, zeggen ze waarom spreek je mij aan, de sectiechef en jij waren gister ook te laat. Mag ik dan niet laat komen? Wat het bij de overheid is, is dat je niet iedereen zomaar kan wegsturen. Het hangt allemaal samen met politiek. Vandaar dat je als leidinggevende niet echt maatregelen kan treffen. Ik heb tot nu toe nog niet meegemaakt dat de leidinggevende de medewerkers op een positieve manier beïnvloed’ (respondent 22).</i></p> <p><i>‘Op het ogenblik is deze afdeling helemaal uit zijn voegen gehaald. Iedereen doet wat men wilt, gaan en komen. Zonder structuur, het hoofd durft niet eens meer op de zaal te gaan. Ze gaan te keer en schelden uit als iets hen niet bevalt. Ruzie zoeken om maar niet te hoeven werken. Het is heel erg hoor, wat we de afgelopen tijden meemaken, dat is ongekend. Het gaan en komen, mensen komen aan het werk en verlaten dan weer de zaak. Ze gaan vroeg naar huis of gaan wat zaken doen, ze komen hoe laat ze willen. Chaos alom. De presentielijst ligt daar en dan tekenen ze gewoon, ookal zijn ze laat, of ze tekenen morgen voor die van gister. Het is een complete chaos. Al kom je niet, wordt er getekend’ (respondent 26).</i></p>
<p>Negeren van problemen en conflicten</p>	<p><i>‘Problemen worden aan hun lot overgelaten, om zo eerlijk mogelijk te zijn. het is jammer, maar dat is het wel. Problemen worden hier niet echt besproken. Als het besproken wordt is het al in de fase waar het echt escaleert. Maar begin fase waarbij het nog rustig is en het besproken zou kunnen worden, daar is iedereen bang voor. Confrontatie. Maar als het in een ernstige fase is en escaleert dan wordt je even geroepen van wat is er aan de hand. Waar je het zou moeten aanpakken, de beginfase, daar wordt het niet aangepakt. Terwijl men dat ziet he, je ziet het gewoon dat er spanningen te zijn. men is bang om te praten over bepaalde zaken’ (respondent 25).</i></p> <p><i>‘Er worden geen problemen opgelost. De organisatie wordt van onderuit geleid. Als bijvoorbeeld een medewerker onderin de organisatie zich misdraagt, en je zou dit bespreken, krijgen ze altijd gelijk. Er wordt een manier gevonden om hun gelijk te geven. Zodat het probleem gauw wordt gesust, er worden geen sancties toegepast. Daarvoor is men heel erg bang. Iedereen gaat vriendschappelijk met elkaar om, je kan gewoon een grote mond opzetten tegen je meerdere, je slaat met deuren, schreeuwt. Er zijn geen sancties, iedereen ziet het en niemand zegt er wat van of corrigeert het’ (respondent 26).</i></p>

'Problemen op de werkvloer worden niet zo goed opgelost. Meestal blijven problemen daardoor ook heel lang hangen. Het zou goed opgelost zijn als de medewerkers waarom het gaat samen met de leidinggevende zitten om het uit te praten en dan mekaars hand te schudden. Vaak gebeurt dat niet. De twee kemphanen worden niet bij elkaar geroepen waardoor die zegt dit en die zegt dat blijft hangen. Er blijft onenigheid, die onenigheid zou je als leidinggevende moeten weghalen vind ik, het beïnvloed ook de teamsfeer. Ik heb het vaker gezien en het werk stagneerde. Mensen raken daardoor gedemotiveerd. Door ruzie en spanning hebben mensen minder zin om te gaan werken' (respondent 27).

Samenvattend

In deze paragraaf is antwoord gegeven op de vraag *'welk type leiderschapsstijlen we zien in Suriname?* In Suriname zien we een vijftal leiderschapsstijlen: directief, directief-ondersteunend, participatief, delegerend en laissez-faire. De meest voorkomende leiderschapsstijlen zijn participatief en laissez-faire met 33,3%. De minst voorkomende leiderschapsstijlen zijn de directief-ondersteunende en delegerende leiderschapsstijl met 8,3%. Tot slot is er de directieve leiderschapsstijl die 16,7 % van de medewerkers in Suriname ervaren. Met welke factoren deze leiderschapsstijlen samenhangen wordt in paragraaf 5.2.3 nader toegelicht. In de volgende paragraaf is de relatie tussen medewerker en leidinggevende geanalyseerd.

5.2.2 De relatie tussen medewerker en leidinggevende

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag; *'Hoe is het gesteld met de relatie tussen medewerker en leidinggevende?'* De relatie tussen medewerker en leidinggevende kan bestudeerd worden met behulp van de leader-member exchange. De vraag wordt beantwoord door de relatie te beoordelen met negatief, neutraal en positief. In tabel 13 zijn de percentages weergegeven op basis van het totaal aantal geïnterviewde medewerkers. De waarden zijn onderbouwd met een citaat van een medewerker.

In tabel 13 is af te lezen dat het merendeel, 45,8 % van de medewerkers een goede en positieve relatie heeft met zijn of haar leidinggevende en 29,2 % neutraal. De overige 25 % heeft een slechte oftewel negatieve relatie met zijn of haar leidinggevende en wordt hierna toegelicht.

Tabel 13. LMX citaten

LMX n= 24	Percentage	Citaten
Neutraal	29,2 %	<i>'Mijn leidinggevende motiveert me niet, maar demotiveert me ook niet. Ze stapt minder vaak naar ons toe, omdat we het al weten'</i> (respondent 13)
Positief	45,8 %	<i>'awesome, ik vind het heel goed, omdat hij tijd aan je besteed en geeft je de mogelijkheid om je werk te doen. Je kan altijd naar hem toe om vragen te stellen. Hij doet het gewoon heel goed, ik heb het ergens anders nooit beter gehad'</i> (respondent 7) <i>'Positief, hij geeft mij vaker complimentjes. Je bent snel, ik hou van je instelling, je bent je flink, je hebt het werk goed gedaan etc. Wij hebben best een goede relatie en we kunnen goed met elkaar communiceren.'</i> (respondent 23) <i>'In eerste instantie de behandeling en de werkwijze van onze chef. Hij houdt echt rekening met alles van je, zolang je zijn werk maar doet. Hier is het helemaal anders, alles gaat goed, 90 % is wel goed. Hier wordt je gewaardeerd'</i> (focusgesprek 3)

Een negatieve relatie met de leidinggevende duidt er in dit geval op dat de medewerker niet snel naar de leidinggevende zal gaan als zij professionele of persoonlijke ondersteuning nodig heeft. Een variabele die opviel tijdens het analyseren van de LMX is nepotisme. Nepotisme is een extreme vorm van LMX, waarbij medewerkers worden voorgetrokken. Andere medewerkers voelen zich hierdoor benadeeld. In zo een geval horen deze benadeelde medewerkers tot de out-group. De negatieve LMX is alleen waargenomen bij de directieve en laissez-faire leiderschapstijl.

Tabel 14. leiderschapstijl en nepotisme

LMX n= 24	Percentage	Citaten
Negatief	25 %	<p>Directief leiderschap</p> <p><i>'Ik heb een geachte collega op mijn afdeling, hij zit de hele dag uit zijn neus te eten en hij staat voor werktijd al in de startblokken om te vertrekken. Een enkele keer werkt hij over, maar hij is goede maatjes met de leidinggevende. Hij werkt over, hij blijft geen seconde langer en hij wordt voor elke seconde betaald. Hij wordt uitgenodigd, want hij is zo onmisbaar, terwijl hij de hele dag uit zijn neus heeft zitten vreten. Dan mag hij wel overwerken. Dus er is eigenlijk geen standvastigheid in wie wel en niet mag overwerken. Het lijkt een beetje op een gunst. Iedereen heeft het druk op de afdeling, maar hij heeft het altijd druk. Hij is goede maatjes met de manager, hij houdt zijn hand boven zijn hoofd, hij mag alles en hoeft niks te doen'</i> (respondent 10)</p>
		<p>Laissez-faire</p> <p><i>'Ze zijn die mensen eerst aan het ophemelen, dan later wanneer ze het werk niet meer zo nauw nemen en niets vinden, kan je er niet meer op terug tekomen. Dan kan je niet meer optreden. Ik als oudere, als ik zie dat bepaalde dingen verkeerd gaan, dan ga ik me niet meer druk maken, ik ga het niet meer zo nauw nemen. Gewoon omdat je niet wil inzien dat die mensen het fout doen. Het zijn mensen van zijn groep, je weet wat het is met deze mensen he, ze gaan bij elkaar komen, ze ondersteunen elkaar altijd. Wat er ook gebeurt, ze laten elkaar niet vallen. Als jij als leidinggevende ook de taal gaat spreken op de afdeling, dan ben je met iets gevaarlijks bezig. Dan speel je met vuur. Andere kunnen en mogen niet weten wat je zegt, en dan creëer je iets toch, een ongezonde sfeer'</i> (respondent 21)</p>

In de volgende paragraaf is er een verdergaande analyse die ingaat op mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn op de leiderschapstijl en de relatie tussen medewerker en de leidinggevende.

5.2.3 Factoren die samenhangen met leiderschap

In paragraaf 5.2.1 zijn de type leiderschapsstijlen die aanwezig zijn in de Suriname uiteengezet. Ook is in paragraaf 5.2.2 de relatie tussen medewerker en leidinggevende geanalyseerd. Het is relevant om de vraag te stellen; ‘Welke factoren hangen samen met leiderschap?’ Uit het onderzoek komen vier factoren naar voren, namelijk 1) de sector 2) het geslacht van de leidinggevende 3) of de leidinggevende in een westers land heeft gewoond of gewerkt en 4) het verschil in etniciteit tussen de medewerker en leidinggevende. Deze factoren worden hierna stapsgewijs toegelicht.

Leiderschap en sector

Wij gaan eerst in op het mogelijke effect van de sector op leiderschap. Dit geeft tevens antwoord op de deelvraag, ‘Welke vormen van leiderschap zijn waar te nemen in de publieke en private sector in Suriname?’ In tabel 15 zijn de type leiderschapsstijlen waargenomen in Suriname uitgezet tegen de sector.

Tabel 15. Leiderschapsstijl en sector

Leiderschapsstijl	Sector		Totaal
	Publiek n= 14	Privaat n= 10	
<i>Directief</i>	7,1 %	30,0 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	0,0 %	20,0 %	8,3 %
<i>Participatief</i>	35,7 %	30,0 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	0,0 %	20,0 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	57,1 %	0,0 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

In tabel 15 zien wij een aantal duidelijke verschillen in leiderschapsstijl in de sectoren. Wanneer wij kijken naar de leiderschapsstijlen die aanwezig zijn in de publieke sector, is te zien dat meer dan de helft van de leidinggevendenden in de publieke sector een laissez-faire stijl heeft. Deze stijl komt alleen voor in de publieke sector. Er zijn ook twee leiderschapsstijlen die enkel voorkomen in de private sector. Dit zijn de directief-ondersteunende en de delegerende leiderschapsstijl. Verder is het noemenswaardig dat de controlerende en beheersende eigenschap van een leidinggevende meer voorkomt in de private sector dan in de publieke sector. De helft van de medewerkers in de private sector heeft namelijk een directief of directief-ondersteunende leidinggevende. Tot slot heeft 35,7%, wat gelijk staat aan 5 medewerkers, een participatieve leidinggevende in de publieke sector.

In tabel 16 is te zien hoe de verdeling is in de relatie tussen medewerker en leidinggevende in de verschillende sectoren. Uit deze gegevens blijkt dat er bijna een gelijke verdeling is tussen de publieke en private sector. Medewerkers met een negatieve LMX zijn vooral werkzaam in de private sector, 30 %. Verder is de kans op een positieve relatie met een leidinggevende in de publieke sector groter (50 %) dan in de private sector (40 %).

Tabel 16. LMX en sector

LMX	Sector		Totaal
	<i>Publiek</i> n= 14	<i>Privaat</i> n= 10	
<i>Negatief</i>	21,4 %	30,0 %	25,0 %
<i>Neutraal</i>	28,6 %	30,0 %	29,2 %
<i>Positief</i>	50,0 %	40,0 %	45,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Leiderschap en geslacht

In tabel 17 en 18 is de verhouding tussen leiderschap en geslacht weergegeven. Medewerkers hebben twee keer zoveel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden. Er is een evenwichtige verdeling in leiderschapsstijl bij mannelijke leidinggevendenden. De meest voorkomende stijl bij de mannen is de participatieve leiderschapsstijl (31,3 %). Verder heeft een kwart van de mannelijke leidinggevendende de laissez-faire leiderschapsstijl. Bij de vrouwelijke leidinggevendenden zijn er uitsluitend drie leiderschapsstijlen te typeren, te weten directief, participatief en laissez-faire. Van de vrouwelijke leidinggevendende heeft de helft een laissez-faire stijl. Deze stijl is hiermee ook gelijk de meest frequente leiderschapsstijl onder vrouwelijke leidinggevendenden. 35,7% van de vrouwelijke leidinggevendenden behoort tot de participatieve leidinggevendenden.

Tabel 17. Leiderschapsstijl en het geslacht van de leidinggevendende

Leiderschapsstijl	Geslacht leidinggevendende		Totaal
	<i>Man</i> n= 16	<i>Vrouw</i> n= 8	
<i>Directief</i>	18,8 %	12,5 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	12,5 %	0,0 %	8,3 %
<i>Participatief</i>	31,3 %	37,5 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	12,5 %	0,0 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	25 %	50,0 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Wanneer we kijken naar het verband tussen LMX en het geslacht van de leidinggevende zien we dat het merendeel van de mannelijke leidinggevend en een positieve LMX (56,3%) heeft. Toch is de kans dat bij een negatieve LMX een mannelijke leidinggevende hoort groter. Bij vrouwelijke leidinggevend en heeft het merendeel een neutrale LMX (62,5 %).

Tabel 18. LMX en het geslacht van de leidinggevende

LMX	Geslacht leidinggevende		Totaal
	Man n = 16	Vrouw n = 8	
<i>Negatief</i>	31,3 %	12,5 %	25,0 %
<i>Neutraal</i>	12,5 %	62,5 %	29,2 %
<i>Positief</i>	56,3 %	25,0 %	45,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Leiderschap en ervaring van de leidinggevende

De derde factor waarnaar is gekeken is of de leidinggevende in een westers land heeft gewoond of gewerkt. Zoals door Mendoca (2000) is beschreven kan een manager werkzaam in een ontwikkelingscontext voor bijvoorbeeld een multinational dezelfde waarden en gedrag hebben als een manager in een ontwikkeld land. In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre het feit of een leidinggevende in een westers land heeft gewoond of gewerkt invloed heeft op de type leiderschapsstijl. Overigens het feit dat een leidinggevende heeft gewoond of gewerkt in een westers land hoeft niet te betekenen dat de leidinggevende van westerse komaf is. Wanneer een leidinggevende heeft gewoond of gewerkt in een westers land zou dit wel kunnen betekenen dat de leidinggevende de westerse normen en waarden overneemt en hij niet de normen en waarden heeft die kenmerkend zijn voor een ontwikkelingsland (zie paragraaf 3.2.3). Tabel 20 geeft de verdeling weer tussen leiderschapsstijl en westerse ervaring van de leidinggevende.

Tabel 20. Leiderschapsstijl en ervaring van de leidinggevende

Leiderschapsstijl	Ervaring van de leidinggevende		Totaal
	<i>Geen westerse ervaring</i> n= 17	<i>Gewoond en/of gewerkt in een westers land</i> n= 7	
<i>Directief</i>	23,5 %	0,0 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	11,8 %	0,0%	8,3 %
<i>Participatief</i>	17,6 %	71,4 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	0,0 %	28,6 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	47,1 %	0,0 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Er is hier weliswaar geen sprake van een multinational, maar het effect van westerse ervaring van een leidinggevende toont in tabel 20 wel een aantal opmerkelijke resultaten. De meeste medewerkers hebben geen leidinggevende die in een westers land heeft gewoond of gewerkt. De medewerkers die dit wel hebben, hebben of een participatieve (71,4 %) of een delegerende leidinggevende (28,6 %).

Leidinggevende die deze ervaring niet hebben, hebben veelal een directieve of een laissez-faire stijl. 17,6% van de medewerkers die een leidinggevende hebben die geen westerse ervaring heeft, heeft een participatieve leidinggevende. De kans op een participatieve leidinggevende die westerse ervaring heeft is dus groter. Enerzijds kan er geconcludeerd worden, dat wanneer een medewerker een delegerende leidinggevende heeft, deze leidinggevende volgens tabel 20 altijd in een westers land heeft gewoond of gewerkt. Anderzijds geeft de analyse weer dat een leidinggevende met een laissez-faire stijl nooit in een westers land heeft gewoond of gewerkt.

Typisch is wel dat de leiderschapsstijlen die medewerkers de vrijheid geven om te handelen, worden gehanteerd door leidinggevend en met een westerse achtergrond. Klaarblijkelijk hangt het hanteren van een leiderschapsstijl samen met de context.

Tevens is het van belang om te verkennen wat voor effect de ervaring van een leidinggevende heeft op de relatie tussen medewerker en de leidinggevende. Het is interessant om te zien dat wanneer de leidinggevende in een westers land heeft gewoond of gewerkt, er altijd een positieve LMX is. In vergelijking met een leidinggevende die niet in een westers land heeft gewoond of gewerkt, heeft 23,5 % een positieve relatie. Ruim 30 % van de medewerkers hebben een negatieve relatie met hun leidinggevende die niet in een westers land heeft gewoond of gewerkt.

Tabel 21. LMX en ervaring van de leidinggevende

LMX	Ervaring van de leidinggevende		Totaal
	<i>Geen westerse ervaring n= 17</i>	<i>Gewoond en/of gewerkt in een westers land n= 7</i>	
<i>Negatief</i>	35,3 %	0,0 %	25,0 %
<i>Neutraal</i>	41,2 %	0,0 %	29,2 %
<i>Positief</i>	23,5 %	100,0 %	45,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Leiderschap en het verschil in etniciteit tussen de medewerker en leidinggevende

Bij de vierde factor is het verband tussen leiderschapsstijl en het verschil in etniciteit tussen de medewerker en de leidinggevende weergegeven. Wat we zien, is dat alle leiderschapsstijlen voorkomen wanneer medewerkers niet dezelfde etniciteit hebben. Medewerkers die wel dezelfde etniciteit hebben, ervaren of een participatieve of een laissez-faire leiderschapsstijl.

Tabel 22. Leiderschapsstijl en etniciteit medewerker/leidinggevende

Leiderschapsstijl	Etniciteit medewerker/leidinggevende		Totaal
	Niet dezelfde etniciteit n= 17	Dezelfde etniciteit n= 7	
<i>Directief</i>	23,5 %	0,0 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	11,8 %	0,0%	8,3 %
<i>Participatief</i>	35,3 %	28,6 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	11,8 %	0,0 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	17,6 %	71,4 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

In tabel 23 is de LMX en het verschil in etniciteit waar te nemen. Wanneer de etniciteit hetzelfde is, heeft 57,1% een positieve LMX. Verder is het zo dat wanneer de medewerker en de leidinggevende dezelfde etniciteit hebben, er geen negatieve LMX is. Ten slotte is er een enigszins gelijkwaardige verspreiding in de relatie tussen medewerker en leidinggevende wanneer zij niet dezelfde etniciteit hebben.

Tabel 23. LMX en etniciteit medewerker/leidinggevende

LMX	Etniciteit medewerker/leidinggevende		Totaal
	Niet dezelfde etniciteit n= 17	Dezelfde etniciteit n= 7	
<i>Negatief</i>	35,3 %	0 %	25,0 %
<i>Neutraal</i>	23,5 %	42,9 %	29,2 %
<i>Positief</i>	41,2 %	57,1 %	45,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Samenvattend

In bovenstaande paragrafen is er een overzicht gegeven van vier factoren die in dit onderzoek samenhangen met leiderschap. De belangrijkste bevindingen waren ten eerste dat de directief-ondersteunende en delegerende leiderschapsstijl alleen voorkomen in de private sector en laissez-faire alleen in de publieke sector. Ten tweede, hebben de meeste vrouwelijke leidinggevendenden een laissez-faire stijl en komt de delegerende en directief-ondersteunende leiderschapsstijl niet voor bij vrouwelijke leidinggevendenden. Verder is de kans op een positieve LMX bij mannelijke leidinggevendenden het grootst. Ook hebben leidinggevendenden met westerse ervaring allen een positieve LMX en altijd een participatieve of delegerende leiderschapsstijl. Bij leidinggevendenden die geen westerse ervaring hebben is de meest voorkomende leiderschapsstijl laissez-faire. Tot slot hebben medewerkers met dezelfde etniciteit als hun leidinggevendende altijd een neutrale of positieve LMX.

5.3 Motivatie

In de voorgaande paragrafen zijn de context, leiderschap en factoren waar leiderschap mee samenhangt in de Surinaamse ontwikkelingscontext toegelicht. Deze paragraaf is gewijd aan de motivatie van medewerkers. In paragraaf 5.3.1 staat de vraag *Hoe gemotiveerd zijn Surinaamse medewerkers?* centraal. Hierna is in paragraaf 5.3.2 geanalyseerd in hoeverre motivatie afhankelijk is van de SDT-dimensies.

5.3.1 De mate van motivatie

In tabel 24 is de mate van motivatie weergegeven. Uit de resultaten blijkt dat ruim 87 % hoog of gemiddeld gemotiveerd is. Slechts een klein percentage (12,5%) is niet gemotiveerd. In onderstaande tabel zijn enkele uitspraken weergegeven over de motivatie van medewerkers.

Tabel 24. Enkele uitspraken over de mate van motivatie

De mate van motivatie	Percentage n= 24	Citaten
Laag/ niet gemotiveerd	12,5 %	<p><i>'Nadat ik een tijdje weg was, had ik ergens anders gesolliciteerd, maar ik ben niet opgeroepen. Anders werkte ik niet meer hier'</i> (respondent 15)</p> <p><i>'Ik ben niet echt gemotiveerd. Ik ben het gewend dus ik doe mijn werk gewoon. De laatste tijden gaat het wel een beetje minder. Maarja, ik wil niet erover praten, het gaat. Soms kom ik met tegenzin aan het werk, omdat het hoofd mensen voortrekt. Hij neemt mensen in dienst van zijn eigen etniciteit'</i> (respondent 19)</p> <p><i>'Je hebt dagen dat je helemaal niets te doen hebt, ik ga niet komen doen alsof ik hier 8 uren werk. Het is nou eenmaal zo bij de overheid. Waar ligt dat dan aan? Er is soms geen werk, en soms is er werk en dan heb je gewoon geen zin. Er zijn gewoon dagen dat je geen zin hebt. Er zijn verschillende omstandigheden dat je geen zin hebt, buiten die persoon om. Soms moet je iets elders gaan regelen en dan is er geen vervoer, er is geen benzine, er is altijd wel iets aan de hand'</i> (focusgesprek 2)</p>
Gemiddeld	45,8 %	<p><i>'Sowieso zijn er de afgelopen maanden een aantal dingen gebeurd waarbij ik zeg van het kon anders. Dat had mij op een of andere wijze gedemotiveerd waarbij ik ergens anders gesolliciteerd heb. Ik heb een oproep gehad, dus vandaar dat ik wegga. Op het werk motiveert de sfeer me en de manier hoe er leiding wordt gegeven'</i> (respondent 6)</p> <p><i>'De afdeling waar ik nu al X jaar zit is echt niet meer hetzelfde, eerlijkheidshalve, de afdeling is vervallen tot politieke instrumenten. Er is een en al sprake van schande. Dat neemt niet weg dat ik niet meer gemotiveerd ben om mijn werk te doen, maar niet zoveel als voorgaande jaren. Doordat het niet meer zo spannend is, dan haak ik gewoon af. Maar er zijn wel zaken die me motiveren hoor, als iemand mij iets vraagt en ik kan degene helpen, dan vind ik het fijn'</i> (respondent 21)</p>
Hoog	41,7 %	<p><i>'Als je komt om te werken moet je wel wat te doen hebben. In periodes dat er echt niks te doen is, dan ga je zelf kijken van he wat is er te doen, misschien kan ik alvast dingen ordenen of bepaalde dingen aan het orgaan vragen. Dan kijk je wat je uit eigen initiatief kan doen'</i> (respondent 25)</p> <p><i>'Eigenlijk door best wel veel zaken. Door het ontwikkelen van het land. Dat het ik altijd belangrijk gevonden. Daar wil en lever ik een bijdrage aan, anders was ik ooit niet terug uit Nederland gekomen. Het ontwikkelen van Suriname en mijn steentje bijdrage en het ministerie professioneler maken. (respondent 27)</i></p> <p><i>'...Maar intern ben ik al heel gemotiveerd'</i> (respondent 37)</p>

5.3.2 SDT-dimensies

De self-determination theorie veronderstelt dat de mate van motivatie afhankelijk is van competentie, autonomie en affiliatie. Aangezien de SDT-dimensies afkomstig zijn uit de westerse literatuur is er allereerst nagegaan in hoeverre de medewerkers deze dimensies van belang achten. Hierna is achterhaald of zij hiervoor de gelegenheid krijgen van hun leidinggevende op het werk. Tot slot wordt nagegaan in hoeverre de mate van motivatie is te verklaren aan de hand van de SDT-dimensies.

Competentie

Competentie wordt door alle medewerkers als cruciaal in de werkzaamheden aangemerkt. Ze willen nieuwe dingen leren en zichzelf ontwikkelen. Ook geven de medewerkers te kennen dat ze hierdoor voldoening en een optimistisch gevoel beleven. Een van de medewerkers gaf zelfs aan dat competentie en autonomie leidt tot een hoger zelfvertrouwen. Dit komt overeen met de indicatoren die Sheldon et al. (1996: 1271) hebben verbonden aan het concept competentie. Zij stellen namelijk dat eigenwaarde en zelfvertrouwen de basis zijn van een individu die zich competent voelt. In tabel 25 is het percentage aangegeven van medewerkers die zich hebben uitgelaten over deze indicatoren.

Tabel 25. Competentie

Competentie	Percentage n= 24	Citaten
Belangrijk	100,0 %	
<i>Nieuwe dingen leren</i>	83,3 %	<p><i>'Ja, dat je leert en jezelf ontwikkelt en ook ervoor zorgt dat door jouw prestaties je werkgever ook tevreden is. Dat vind ik belangrijk, daar ga ik sowieso extra me best voor doen en je hebt doorgroeimogelijkheden'</i> (respondent 7)</p> <p><i>'Ik vind het heel belangrijk, dat is voor mij wel een van de grootste drijfveren. Ook omdat je in deze functie heel veel leert wat niet in de boeken staat. Praktisch hoe de politiek in elkaar zit en hoe beslissingen worden genomen. Je leert heel veel, echt waar.'</i> (respondent 27)</p> <p><i>'Ik ben vanuit een vrije sollicitatie hier komen werken. Ik had altijd al interesse in dit soort werk. Toen ik hier in dienst trad ben ik het fijne van het werk gaan leren. Wat mij boeit is het structuur brengen in de stukken. Dat is best wel interessant en boeiend. Je komt soms zaken tegen wat je misschien niet wist, je leert er altijd wat uit. Je leest stukken die interessant zijn. Soms heb je zaken waarvan je hebt gehoord, maar waar je nu meer informatie over hebt.'</i> (respondent 33)</p>
<i>Optimistisch gevoel</i>	33,3 %	<p><i>'Ik werk hier ongeveer 33 jaar en wat mij het meest motiveert is kennis willen hebben over wat ik doe en het goed kunnen. En inzicht hebben in wat ik doe, dat motiveert mij'</i> (respondent 10)</p> <p><i>'Als er een bepaalde verantwoordelijkheid van je wordt verwacht, dan heb je het zekere gevoel dat je het goed wilt doen. dat je het beste ervan wilt maken omdat men de verantwoordelijkheid bij jou legt. Zij hebben dan zoiets van jij kan dit, dan doe je moeite, you don't wanna let them down. Dan raak je extra gemotiveerd om de job te klaren.'</i> (respondent 25)</p>
<i>Zelfvertrouwen</i>	4,2 %	<p><i>'Het voelt goed aan, ik vind het belangrijk. Het geeft je zelfvertrouwen, absoluut. Soms smaakt het zelf naar meer, omdat je zelftrouwen hebt gekweekt. Ik voel me zo heerlijk, ik heb de vrijheid om dingen te doen, ik ben overigens niet de baas, maar wel eigen baas. Ik ben niet de manager, maar ik krijg de ruimte'</i> (respondent 1)</p>
Niet belangrijk	0,0 %	

Het gros van de medewerkers krijgt de gelegenheid zich te ontwikkelen op het werk. Een kwart van de medewerkers heeft aangegeven geen gelegenheid te hebben om zich te kunnen ontwikkelen op het werk. In tabel 26 zijn enkele citaten van deze respondenten te lezen.

Opvallend is dat respondent 2 competentie en autonomie aan elkaar linkt, wat in overeenstemming is met de SDT. Zij stelt namelijk dat doordat haar bewegingsvrijheid door de leidinggevende wordt beperkt, zij minder kans heeft om zich te ontwikkelen. *'Steeds minder, omdat hij mijn vrijheid steeds meer afpakt, mijn bewegingsvrijheid. Hij stimuleert ook onze ontwikkeling niet. Ik had een keer iets gezegd over een studie. Ik ben gelijk afgekapt van als jullie een studie willen volgen, dan moeten jullie dat zelf doen. Want wij gaan jullie niet benaderen voor een studie'* (respondent 2).

Tabel 26. Competentie geen gelegenheid

Competentie N=24	Percentage	Citaten
Geen gelegenheid	25,0 %	<p><i>'Gelegenheid is een groot woord. Maar op een bepaald moment dan is het werk zoveel en dan moet je ingezet worden. Zo krijg je dan de gelegenheid om nieuwe dingen te leren en te doen. Wanneer ik iets nieuws krijg, probeer ik het eerst helemaal te doorgronden, meestal zie ik dan dingen van als ik het op deze manier doe gaat het sneller. Maar in eerste instantie doe ik het een beetje stiekem'</i> (respondent 10).</p> <p><i>'Het is heel belangrijk, kennis delen on the job is van hele grote waarde voor de werkgever. Ik hecht er zelf ook veel waarde aan. Ik leer niks. Ik wil iets leren. Ik wil om de tafel zitten en dingen bespreken. We missen vaktechnische kennis, maar van wie ga je het leren? We blijven op een niveau'</i> (respondent 26)</p> <p><i>'Nee, dat werkt dus ook demotiverend, want je kan niet ten volle toepassen wat je geleerd hebt.'</i> (respondent 31)</p> <p><i>'Heel belangrijk, dat is ook weer iets van die demotiverende dingen want anderen krijgen de kans om zich up te graden en andere krijgen de kans nooit. Het gaat gewoon om een groep, een bepaald groepje mag alleen gebruik maken van trainingen of als er vanuit de overheid misschien studies zijn die gefinancierd worden. De rest van de ambtenaren hier komen nooit aan bod. Als je ook in hen zou investeren, dan zou je misschien een andere output krijgen'</i> (respondent 33)</p>

In tabel 27 wordt de mate van motivatie geanalyseerd ten opzichte van het wel of niet kunnen toepassen van hun competentie. Ondanks het feit dat een kwart van de medewerkers niet de gelegenheid heeft zich te ontwikkelen op het werk, zijn ze niet laag gemotiveerd. Volgens de SDT zou de afwezigheid van een van de dimensies kunnen leiden tot een verminderde motivatie. Tabel 27 geeft daarentegen weer dat geen van de medewerkers die geen gelegenheid krijgt zich competent te voelen, laag gemotiveerd is. Zij zijn juist gemiddeld of hoog gemotiveerd. 16,7% van de medewerkers die wel de gelegenheid krijgt zich te ontwikkelen op het werk, is alsnog laag gemotiveerd. Waar dit van afhangt wordt in paragraaf 5.4 nader toegelicht. De kans op een gemiddeld en hoog gemotiveerde medewerker is wel het grootst wanneer er de gelegenheid is om je competent te voelen.

Tabel 27. De mate van motivatie en competentie

De mate van motivatie	Gelegenheid competentie		Totaal
	<i>Gelegenheid</i> n= 18	<i>Geen gelegenheid</i> n= 6	
<i>Laag/niet gemotiveerd</i>	16,7 %	0 %	12,5 %
<i>Gemiddeld</i>	44,4 %	50 %	45,8 %
<i>Hoog</i>	38,9 %	50 %	41,7 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Autonomie

De meeste Surinaamse medewerkers geven aan autonomie belangrijk te vinden in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Redenen voor het belang van autonomie zijn, de keuzevrijheid, bewegingsvrijheid en de ruimte die ze hebben voor eigen inbreng in hun werk. In tabel 28 zijn de resultaten van de SDT-dimensie autonomie weergegeven. Er is slechts één medewerker die heeft aangegeven de autonomie in werkzaamheden niet belangrijk te vinden.

De betekenis die de self-determination theorie ontleent aan autonomie wordt in het volgende voorbeeld passend belicht. *'Ik vind het eigenlijk wel belangrijk dat ik zelf keuzes kan maken, omdat je iets gaat doen omdat je het zelf leuk vindt of omdat jij dat zelf zou willen. Want als iemand anders dat voor je zou bepalen denk ik dat je het misschien met tegenzin zou doen of nonchalant ermee zou omgaan. Eigen keuzes maken vind ik dan toch veel beter. Misschien heb je wel advies nodig, dat je het gaat vragen bij mensen, want iedereen denkt anders over een bepaald onderwerp. Dan kan je op den duur afwegen wat beter voor jou is'* (respondent 6). Het belang van autonomie wordt door deze respondent benadrukt in het hebben van een eigen keus en de internalisatie van de keuze alsof het een eigen keuze is. Het feit dat de keuze in overeenstemming is met het gedrag waar men zich prettig bij voelt om iets uit te voeren, heeft een positief effect op de motivatie van medewerkers.

Tabel 28. Autonomie

Autonomie	Percentage n= 24	Citaten
Belangrijk	95,8 %	
<i>Eigen keuzes maken, ruimte voor eigen inbreng</i>	58,3 %	<p><i>'Ja, nu wel. Hier wel in ieder geval, bij die ander bedrijven niet. Het is altijd leuk als je moet werken en je bent vrij in wat je doet en wanneer je wilt werken' (respondent 5)</i></p> <p><i>'Ik vind dat echt belangrijk, want ik ben van mezelf een koppig persoon en ik stel vragen. Waarom? Hoe dan? Ik moet weten waarom ik iets gedaan heb, of waarom iets op die manier gedaan moet worden. Ik moet het nut ervan inzien. Ik hou ervan om zelf keuzes te maken in mijn werk.'</i> (respondent 23)</p> <p><i>'Heel belangrijk. Het valt dan weer samen met betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Het is altijd goed om een kleine beslissingsruimte te hebben. Dat je dan toch zelf een beslissing kan nemen om het probleempje of zaak sneller aan te pakken. Ik zeg niet dat je alles moet bepalen hoor.'</i> (respondent 25)</p> <p><i>'Belangrijk, ik hou ervan als ik toch wel wat vrije ruimte heb om bepaalde dingen zelf te bepalen, mijn eigen mening kan geven en te bepalen hoe ik mijn werk ga indelen. Het hoeft geen volledige vrijheid te zijn, richtlijnen moeten er wel zijn, maar ik vind het wel leuk als de leidinggevende het aan mij overlaat '</i> (respondent 37)</p>
Niet belangrijk	4,2 %	<i>'Nou ik heb liever een lijstje met wat ik moet doen. Dan weet ik precies wat ik moet doen of de leidinggevende zegt hoe je het moet doen' (respondent 17)</i>

Dat de meeste medewerkers autonomie belangrijk vinden, geeft nog niet de garantie dat zij hier ook de gelegenheid voor krijgen in hun werk. 41,7 % van de medewerkers geeft aan geen autonomie te ervaren in hun werkzaamheden. Van dit percentage geeft ruim de helft van de medewerkers aan dat er sprake is van een autonomie beheersende omgeving. Ze krijgen autonomie, maar alleen wanneer dit niet tegenstrijdig is met de visie van hun leidinggevende. Dit heeft naar eigen zeggen ook een negatieve invloed op hun motivatie. In tabel 29 zijn de citaten behorend bij deze indicatoren weergegeven.

Tabel 29. Autonomie geen gelegenheid

Autonomie	Percentage n= 24	Citaten
Geen gelegenheid	41,7 %	<i>'Ik vind het belangrijk, want ik vind het irritant als ik het gevoel heb als iemand steeds op me hielen zit. Op mijn dak zit, laat me, ik weet wat ik doe, als ik je nodig heb, dan ga ik je vragen. Een enkele keer als ik iets zie en met een goed voorstel kom. Als ik zulke dingen gedaan wil krijgen, wil ik haar overslaan, zulke dingen kan ik beter bij mijn manager gaan. Ze is zo star, ze is punctueel en blijft op een lijn lopen. Ze weet niet te balanceren, het is een rechte lijn van A naar B. Ze heeft geen begrip voor iemand die even niet op die lijn wil lopen' (respondent 10).</i>

Autonomie beheersende omgeving	20,8 %	<p><i>'Ze willen dat je zelfstandig bent en pro-actief, maar wanneer je te ver gaat, dan trekken ze je mooi terug. Maar wat is dan te ver gaan? Ik heb steeds minder gelegenheid, omdat hij mijn vrijheid steeds meer afpakt, mijn bewegingsvrijheid. Hij beperkt mij gewoon in mijn vrijheid'</i> (respondent 2)</p> <p><i>'Bij deze niet hoor. Je moet dingen blijven doen zoals ze gaan, zoals hij het wilt. Bij hem, als je ergens niet mee eens bent, je verandert van mening of een verandering wilt doorvoeren, dan wordt je in een hoek gedrukt'</i> (respondent 20)</p> <p><i>'Ik vind het heel belangrijk, maar het moet er niet op lijken dat je zelf die keuzes kan maken en eindstand wordt je toch geboycot. Je krijgt de vrijheid om zelf dingen te bedenken en uit te kiezen, maar aan de andere kant als je iets op een bepaalde manier wilt of hebt gedaan dan wordt je overruled. Dat is niet zo prettig. Wat ik ook niet fijn vind, is als er eerst goedkeuring wordt gegeven om iets te doen en achteraf blijkt dat toch de mening van het hoofd wordt doorgedrukt. Als het ware laten we de directrice gewoon haar gang gaan, want de eindverantwoordelijkheid ligt bij haar. Als ik al 1 keer heb gezegd dat iets op die manier niet goed is, en er wordt geen aandacht aan besteed, dan denk ik okay, het is jouw ding, doe maar wat je wilt'</i> (respondent 31)</p>
---------------------------------------	--------	---

In tabel 30 is de mate van motivatie geanalyseerd ten opzichte van het wel of niet hebben van autonomie. In deze tabel is de medewerker die autonomie in zijn werkzaamheden niet belangrijk vindt, niet meegenomen in de analyse. Immers, als je het niet belangrijk vindt, zou het ook niet uit moeten maken of je autonomie hebt of niet. Uit de resultaten blijkt dat de 61,5 % van de medewerkers die de gelegenheid hebben om zelf keuzes te maken in hun werkzaamheden, hoog gemotiveerd is. Anderzijds is het opmerkelijk dat het grootste gedeelte (80 %) van de medewerkers die geen gelegenheid hebben voor autonomie gemiddeld of hoog gemotiveerd is. Dit is een opvallende uitkomst en wordt nader in paragraaf 5.4, de relatie tussen leiderschap en motivatie, geanalyseerd. Het feit dat 80 % van de medewerkers toch gemiddeld of hoog gemotiveerd is, ondanks zij geen autonomie hebben, zou erop kunnen duiden dat het hebben van autonomie niet doorslaggevend is voor het bepalen van de mate van motivatie. Wel is het zo dat de kans op een hoog gemotiveerde medewerker 61,5 % is wanneer een medewerker de gelegenheid tot autonomie heeft.

Tabel 30. De mate van motivatie en autonomie

De mate van motivatie	Gelegenheid autonomie		Totaal
	Gelegenheid n= 13	Geen gelegenheid n= 10	
<i>Laag/niet gemotiveerd</i>	7,7 %	20,0 %	13,0 %
<i>Gemiddeld</i>	30,8 %	60,0 %	43,5 %
<i>Hoog</i>	61,5 %	20,0 %	43,5 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Affiliatie

De laatste dimensie van de self-determination theorie, affiliatie, beschouwen alle Surinaamse medewerkers als belangrijk. Hun motief zit in een goede verstandhouding voor samenwerken en de verbondenheid met collega's. In tabel 31 is het percentage dat affiliatie belangrijk vindt benoemd en zijn er enkele uitspraken over deze dimensie weergegeven.

Tabel 31. Affiliatie

Affiliatie	Percentage n=24	Citaten
Belangrijk	100,0 %	
<i>Samenwerken en verbondenheid</i>	91,6 %	<p><i>'Je moet samenwerken en dan moet je een goede verstandhouding hebben. Ik merk ook, omdat ik benaderbaar ben en behulpzaam, doen mensen ook graag dingen voor mij. Want wanneer ze me wat vragen, doe ik het ook voor ze. Ik heb veel contact met mijn collega's'</i> (respondent 2)</p> <p><i>'Het is net een grote familie. Omdat zij ons ook als een familie behandelen, dan zijn we ook beter gemotiveerd. En dan ga je je best ook doen, voor mij is het althans zo hoor'</i> (respondent 5)</p> <p><i>'het is belangrijk, er moet een zodanige vertrouwensband zijn'</i>(respondent 21)</p> <p><i>Ik vind het belangrijk omdat er een goede verstandhouding moet zijn om het werk samen te kunnen doen. Er is op zich wel een goede verstandhouding</i> (respondent 22)</p> <p><i>Heel leuk, gezellige kring. Soms hebben we wel dingen waar we niet met elkaar over eens zijn, maar overall werk ik in een leuke crew. We helpen elkaar en sparren met elkaar over ideeën. We ondersteunen elkaar. onze leidinggevende stimuleert dat ook.</i> (respondent 33)</p>
Niet belangrijk	0,0 %	

Ook bij de dimensie affiliatie staat de vraag *'In hoeverre krijgen medewerkers de gelegenheid zich verbonden te voelen met hun collega's?'* centraal. In tabel 32 is af te lezen dat 20,8 % van de medewerkers hebben aangegeven niet de gelegenheid te krijgen zich verbonden te voelen, maar zij dit wel van belang achten. Enkele citaten gegeven het denkbeeld van medewerkers over de dimensie affiliatie weer.

Tabel 32. Affiliatie geen gelegenheid

Affiliatie	Percentage n=24	Citaten
Geen gelegenheid	20,8 %	<p><i>' Het hangt van de supervisor af of je met andere collega's mag praten of niet. Bij sommige mag je niet te veel praten wanneer je aan het werk bent. Dan is het gelijk, ga naar je afdeling'</i> (respondent 16)</p> <p><i>'Ja, sommige collega's sluiten me buiten. Dan praten ze negatief over mij. Ze roddelen onderling. Ik heb het al een keer gezegd tegen mijn supervisor, maar er is nog niks veranderd. Ik ga het niet nog een keer zeggen, ik ga het laten'</i> (respondent 17)</p>

		<p><i>'Heel belangrijk. Ik vind dat we met elkaar over het werk moeten kunnen praten en elkaar moeten ondersteunen. Maar niet zo zeer een vriendschappelijke relatie om naar de markt te gaan hoor. Als je gaat vragen om hulp, heb je ruzie gezocht. De organisatie is niet zo ingesteld. Ze hebben liever dat je vraagt om naar de markt te gaan dan praten over het werk. Ik wil graag praten over zaken, maar die cultuur is hier niet. Ik wil graag overleg en praten over werkgerelateerde zaken. Ik zit hier mijn tijd te verdoen, mijn kennis wordt vermorst en weggegooid. Ik zit helemaal verkeerd'</i> (respondent 26)</p> <p><i>Binnen een organisatie moet je er ook rekening mee houden dat er niet te veel, familiale verbanden, dat zijn geen goede zaken voor een publieke dienst. Niet dat het niet mag, maar het is niet bevordelijk. Je krijgt scheve verhoudingen. Ze lachen soms als groep zo hard, en dan voel je je raar, je weet niet waar het over gaat en je kan er niet tegen optreden.</i> (respondent 21)</p>
--	--	---

Aan de hand van tabel 33 kan worden geconcludeerd dat de meeste medewerkers de gelegenheid tot affiliatie hebben. Van deze medewerkers hebben slechts twee medewerkers een lage motivatie (10,5 %). De overige 89,5 % is gemiddeld of hoog gemotiveerd. Van de medewerkers die zich niet verbonden voelen, zijn er toch 4, (80%) die een gemiddelde of hoge motivatie hebben.

Tabel 33. De mate van motivatie en affiliatie

De mate van motivatie	Gelegenheid affiliatie		Totaal
	Gelegenheid n= 19	Geen gelegenheid n= 5	
<i>Laag/niet gemotiveerd</i>	10,5 %	20,0 %	12,5 %
<i>Gemiddeld</i>	47,4 %	40,0 %	45,8 %
<i>Hoog</i>	42,1 %	40,0 %	41,7 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Samenvattend

Op basis van de voorgaande analyses kan geconcludeerd worden dat het gros van de Surinaamse medewerkers de concepten competentie, autonomie en affiliatie belangrijk vindt. Belangrijk vinden wil echter niet zeggen dat de afwezigheid van deze concepten leidt tot een verminderde motivatie. Over het algemeen krijgen de medewerkers meer gelegenheid voor het tonen van competentie (75%) en affiliatie (79,2 %) dan voor het maken van eigen keuzes in de werkzaamheden. Nagenoeg de helft van de medewerkers heeft geen gelegenheid tot autonomie op de werkplek. Ondanks de afwezigheid van een of meerdere van de SDT-dimensies zijn er toch medewerkers die hoog of gemiddeld gemotiveerd zijn. Bij de afwezigheid van de variabele competentie is het zelfs zo dat geen enkele medewerker laag gemotiveerd is (zie tabel 27). Blijkbaar zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op de mate van motivatie van Surinaamse medewerkers. In de volgende paragraaf wordt de relatie tussen leiderschap en motivatie bij de Surinaamse medewerkers gedetailleerd geanalyseerd.

5.4 De relatie tussen leiderschap en motivatie

In bovenstaande paragrafen is leiderschap en wat medewerkers motiveert uiteengezet. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan een aantal belangrijke vragen, deze zijn als volgt: 'Wat voor invloed heeft een leiderschapsstijl op de motivatie van de medewerkers? Wat voor gevolgen heeft LMX op de motivatie van medewerkers? En wat voor invloed heeft de leiderschapsstijl op de SDT-dimensies competentie, autonomie en affiliatie? Deze vragen zullen achtereenvolgend in de subparagrafen worden beantwoord.

5.4.1 Leiderschapsstijl en motivatie

Voor het analyseren van de invloed van leiderschap op motivatie wordt in deze paragraaf continu gebruik gemaakt van twee tabellen. In de eerste tabel, tabel 34, zijn de leiderschapsstijlen uitgezet tegen de mate van motivatie en in de tweede tabel, tabel 35, is het effect van de type leiderschapsstijl op de relatie tussen medewerker en leidinggevende geanalyseerd.

Tabel 34. De relatie tussen leiderschapsstijl en motivatie

Leiderschapsstijl	De mate van motivatie			Totaal
	Laag n= 3	Gemiddeld n = 11	Hoog n=10	
<i>Directief</i>	66,7 %	9,1 %	10,0 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	0,0 %	18,2 %	0,0 %	8,3 %
<i>Participatief</i>	0,0 %	36,4 %	40,0 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	0,0 %	0,0 %	20,0 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	33,3 %	36,4 %	30,0 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabel 35. Leiderschapsstijl en LMX

Leiderschapsstijl	LMX			Totaal
	Negatief n= 6	Neutraal n = 7	Positief n = 11	
<i>Directief</i>	66,7 %	0,0 %	0,0 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	0,0 %	28,6 %	0,0 %	8,3 %
<i>Participatief</i>	0,0 %	14,3 %	63,6 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	0,0 %	0,0 %	18,2 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	33,3 %	57,1 %	18,2 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Directief leiderschap

Van de medewerkers met een lage motivatie, heeft 66,7% een directieve leidinggevende. Driekwart van deze medewerkers is werkzaam in de private sector. Controle, beheersing en autoritair gedrag van de leidinggevende staan in deze stijl centraal. De negatieve kanttekening die in de literatuur is gemaakt over deze leiderschapsstijl, op een commanderende en dicterende manier spreken, is ook aanwezig bij een directieve leidinggevende in Suriname. De lage motivatie van deze medewerkers heeft naast

het feit dat zij een directieve leidinggevende hebben, ook te maken met de negatieve LMX in combinatie met nepotisme.

In tabel 35 over leiderschapsstijl en LMX, is af te lezen dat alle medewerkers die een directieve leidinggevende hebben een negatieve relatie hebben met hun leidinggevende. Eerder is in paragraaf 5.1.2 nepotisme als extreme vorm van LMX toegelicht. De volgende citaten zijn voorbeelden van respondenten met een directieve leidinggevende en een negatieve LMX.

'Eigenlijk is ons hoofd hier geplaatst door favoritisme. De nieuwe mensen die nu in dienst komen zijn, zijn ook familie. Hij trekt die mensen voor. Het werkt een beetje demotiverend, ofja niet een beetje het werkt demotiverend. Hij betreft de oude mensen niet bij de dingen die hij doet. Wanneer het verkeerd gaat, dan kent hij ons wel. Want dan moeten wij het komen oplossen.' (respondent 20)

'Nadat ik een tijdje weg was, had ik ergens anders gesolliciteerd, maar ik ben niet opgeroepen. Anders werkte ik niet meer hier. Ik wilde echt stoppen want ze discrimineren. We worden niet goed behandeld.' (respondent 15)

Een directieve leidinggevende staat niet bekend om het motiveren van medewerkers (Van Wart, 2012: 37-40). Het resultaat, dat een directieve leidinggevende een lage motivatie bij medewerkers te weeg brengt, is daarom niet verrassend. Interessant is wel dat er twee medewerkers zijn die ondanks zij een directieve leidinggevende hebben en een negatieve LMX, zij toch een gemiddelde en hoge motivatie hebben. De medewerkers geven aan dat zij vooral voldoening krijgen uit het werk zelf en dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn. De leidinggevende heeft wel invloed op hun motivatie, maar niet dusdanig dat zij de oorspronkelijke werkzaamheden niet meer willen uitvoeren, in tegendeel werken zij alsnog over en verrichten zij extra taken.

De medewerker met een gemiddelde motivatie gaf tijdens het interview aan dat zij haar werkzaamheden leuk vindt. *'X en X vind ik ook wel leuk hoor. Van niets naar iets gaan en terugkijken naar het eindresultaat. Dienstverlenend zijn. Ik doe altijd mijn uiterste best om zo dienstverlenend mogelijk te zijn naar de klant toe.'* (respondent 2) In eerste instantie is dit een medewerker die hoog gemotiveerd zou kunnen zijn. Echter, de leidinggevende beïnvloed haar motivatie op een negatieve manier. Zij zegt hierover het volgende: *'Enorm! De manier hoe hij leiding geeft, demotiveert mij. Mijn collega's zien het ook aan me, van hé, je bent niet zo vrolijk vandaag. Het demotiveert mij zo erg, dat ik uit boosheid werk en ik vandaag een fout heb gemaakt. Dus dan kon ik weer de hele boel terug draaien om de correctie door te voeren. Nu, doordat ik weet dat hij lastig gaat doen, dan haal ik niet alles uit de kast wat eruit te halen valt. Als er nu iemand bij me komt, dan zeg ik, ga maar naar mijn manager. Ik ga dan niet eens meer moeite doen weet je.'*

De medewerker met een hoge motivatie laat zich minder beïnvloeden door de manier waarop er leiding wordt gegeven. *'Ik heb me een poosje eraan geërgerd. Ik probeerde ook om ietsje voor tijd in de startblokken te staan om te vertrekken. Ik dacht van, dan zien we wel wat er gaat gebeuren, maar ik werk niet over. Maar ik heb het niet volgehouden. Ik kan het niet. Ik deed hard me best om optijd weg te gaan, af of niet af. Maarja, het zit eigenlijk niet in me. Ik kan in ieder geval stellen dat het geen positieve prikkel was. Maar ik heb plezier in mijn werk. Dan gebeurt het toch weer dat je toch niet optijd weggaat.'* (respondent 10)

Directief-ondersteunend leiderschap

De directief-ondersteunende leidinggevende onderscheidt zich van een directieve leidinggevende door het niet spreken op een commanderende en dicterende manier en het feit dat de medewerkers vinden dat de leidinggevend benaderbaar zijn en rekening houden met hun behoeften. Deze medewerkers zijn gemiddeld gemotiveerd en werkzaam in de private sector.

Participatief leiderschap

Medewerkers met een participatieve leidinggevende zijn gemiddeld of hoog gemotiveerd. Een participatieve leidinggevende overlegt en betreft medewerkers bij het maken van beslissingen. De leidinggevende neemt de voorkeuren van medewerkers mee bij het maken van beslissingen. De uitspraak van Aycan (2004:13) dat de motivatie van medewerkers in ontwikkelingslanden wordt bevorderd door participatie in besluitvormingsprocessen die effect hebben op hun werk en werkzaamheden, wordt hiermee bevestigd. Ook het motiveren van medewerkers is een kenmerk van de participatieve leidinggevende (Van Wart, 2012: 37-40). Een relevante vraag is, *waar hangt het verschil in motivatie, gemiddeld of hoog van af wanneer een medewerker een participatieve leidinggevende heeft?*

De gemiddeld gemotiveerde medewerkers die een participatieve leidinggevende hebben, hebben allemaal een positieve relatie met hun leidinggevende (zie tabel 35). De context speelt ook hier weer een belangrijke rol. Een van de medewerkers werkzaam in de private sector verlaat de organisatie als gevolg van een incident dat zich heeft voorgedaan in de organisatie. Er was sprake van een afschaling waardoor er een aantal medewerkers is ontslagen. De medewerker die is geïnterviewd is niet ontslagen, maar heeft zelf besloten de organisatie te verlaten, omdat haar geen baanzekerheid kon worden geboden.

De rest van de gemiddeld gemotiveerde medewerkers is werkzaam in de publieke sector, hier heeft de context invloed op de motivatie van medewerkers. De volgende citaten geven weer dat in het bijzonder de politieke benoemingen, het aannemen van medewerkers voor de verkiezingen en nepotisme een belangrijke rol spelen bij het beïnvloeden van de motivatie van medewerkers.

‘De laatste twee jaar was het gewoon zitten, al kom je met projecten waar je al zolang aan hebt gewerkt, dan wordt er opeens gezegd we stoppen ermee, er is geen geld. Af en toe is er werk en dan weer niet. Ik ben enthousiast gestart, maar het zakte in. De werksfeer werd ook minder, ik weet niet waardoor het kwam, misschien heeft de politiek daarvoor gezorgd doordat er steeds nieuwe ministers kwamen waar je aan moest wennen en kwam er een nieuwe manier van werken. Je merkt dat de persoon het eigenlijk niet voor het zeggen heeft. Die persoon is gewoon daar, omdat die persoon daar is geplaatst, politieke benoeming. Andere mensen die hem hebben geplaatst hadden het voor het zeggen. Hij zei bijna niets.’ (respondent 28)

‘Names en faces speelt heel erg hier. Ik heb situaties meegemaakt waar mensen in dienst treden en gelijk in een bepaalde functie belanden. Het loopt niet volgens de procedures waardering en prestaties van een ambtenaar op de werkvloer. Ik kan gaan slijmen bij de directeur, dan lukt het. Ik kan niet slijmen dus dan lukt het niet. Dat is heel demotiverend. Er zijn mensen hier die kwaliteit hebben om dingen te doen, maar die krijgen de kans niet. Ze krijgen geen kans om hun kwaliteiten toe te passen. Het draait gewoon om een soort groepje. Dingen worden gedaan om mensen hun zin te geven.’ (respondent 33)

Beide respondenten gaven aan dat de afname van hun motivatie niet ligt aan de manier waarop er leiding wordt gegeven, maar vooral te maken heeft met de publieke context. De publieke context heeft op haar beurt ook invloed op de manier waarop er leiding wordt gegeven.

'Ik vond mijn leidinggevende een prettige persoon om mee te werken, maar toen er steeds verschillende ministers kwamen, kreeg zij haar opdrachten van hogere hand ook anders. Doordat er steeds ander beleid was, was onze leidinggevende ook minder actief naar ons toe, waardoor je inderdaad ziet dat er lang geen werkmeetings meer zijn gehouden en er geen kerstviering meer is. Die motivatie werd inderdaad minder.' (respondent 28)

'Het ligt niet aan hem. Ik weet dat hij vaak zijn beklag en pijnpunten heeft aangegeven bij de leiding. Vanuit de directie wordt er niets aan gedaan. Voor de motivatie van de medewerkers trekt hij echt vaker aan de bel bij de directie. Die dingen komen niet zo snel van de grond.' (respondent 33)

Twee van de drie hoog gemotiveerde medewerkers met een participatieve leidinggevende hebben een positieve relatie met hun leidinggevende en zijn werkzaam in de publieke sector. Beide leidinggevendens hebben westerse ervaring en hebben niet dezelfde etniciteit als de medewerker. De andere hoog gemotiveerde medewerker is werkzaam in de private sector en heeft een neutrale relatie met haar leidinggevende. Deze leidinggevende heeft geen westerse ervaring en ook niet dezelfde etniciteit als de medewerker. Kortom, het verschil in etniciteit tussen medewerker en leidinggevende doet er voor deze medewerkers niet toe voor het bepalen van de mate van LMX. Of een leidinggevende westerse ervaring heeft bepaald voor deze medewerkers wel de mate van LMX, maar niet de mate van motivatie.

Delegerend leiderschap

Medewerkers die een delegerende leiderschapsstijl ervaren zijn hoog gemotiveerd en hebben een positieve LMX met hun leidinggevende. Wat ook opmerkelijk is, is dat beide delegerende leidinggevendens in Nederland hebben gewoond en gewerkt. Als we kijken naar de etniciteit tussen de leidinggevende en de medewerker is deze niet hetzelfde. Een delegerende leidinggevende veronderstelt relatief veel vrijheid voor het maken van eigen beslissingen door de medewerker, autonomie. Of medewerkers daadwerkelijk hoog gemotiveerd zijn doordat deze type leidinggevende medewerkers motiveert, door het geven van meer onafhankelijkheid en zelfontplooiing, wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

Laissez-faire

De laissez-faire leiderschapsstijl is in dit onderzoek alleen geconstateerd bij leidinggevendens werkzaam in de publieke sector zonder westerse ervaring. In tabel 34 leiderschapsstijl en de mate van motivatie, zien we dat respectievelijk 33,3 %, 36,4 % en 30 % van de medewerkers laag, gemiddeld of hoog gemotiveerd zijn. Een relevante vraag hierbij is, *hoe is dit verschil in motivatie te verklaren?*

33,3 % van de medewerkers die een lage motivatie hebben, ondervindt een laissez-faire leiderschapsstijl, dit staat gelijk aan 1 medewerker. Deze leidinggevende heeft geen westerse ervaring en de etniciteit is niet hetzelfde. Verder hebben zij een negatieve LMX. Deze negatieve LMX wordt naast de stijl die leidinggevende hanteert, verklaart door nepotisme. Volgens de medewerker trekt de leidinggevende medewerkers voor.

'Het laatste jaar is het niet meer zo prettig werken, sinds die nieuwe leidinggevende. Soms kom ik met tegenzin aan het werk, omdat het hoofd mensen voortrekt. Hij neemt mensen in dienst van zijn eigen etniciteit. Hij zegt tegen hen dat ze niet met ons moeten bemoeien, wij, de mensen die al in dienst waren, de oude garde, want wij houden niet van die mensen die nieuw in dienst zijn gekomen. En er is dan al gelijk een splitsing. De meeste van de mensen die zijn aangenomen kennen hem al, het zijn familieleden, het zijn mensen in zijn kring. Als je alleen met die nieuwe mensen gaat werken en je kijkt niet naar die oude mensen om, dan hoe gaat het werk goed gaan. Die nieuwe mensen zijn nauwelijks in dienst en kennen het werk niet. Dat werkt ook echt demotiverend voor mij en ook voor de afdeling.' (Respondent 19)

Bij de gemiddeld gemotiveerde medewerkers die een laissez-faire leidinggevende hebben is er een tweedelig te maken. Enerzijds zijn er zijn er twee medewerkers met een neutrale LMX die niet dezelfde etniciteit hebben. De oorzaak voor een gemiddelde motivatie heeft bij de ene medewerker te maken met de invloed van de politiek en de werkethiek in de organisatie. Bij de andere medewerker heeft het te maken met de waardering en autonomie beheersende houding van de leidinggevende.

'De afdeling waar ik nu al X jaar op zit is echt niet meer hetzelfde, eerlijkheidshalve, de afdeling is vervallen tot politieke instrumenten. Er is een en al sprake van schande. Dat neemt niet weg dat ik niet meer gemotiveerd ben om mijn werk te doen, maar niet zoveel als voorgaande jaren. Ik heb in principe nog maar X jaar te gaan, maar ik heb geen back up om iets anders te gaan doen, dan moet ik eigenlijk nog verder. Doordat het niet meer zo spannend is, dan haak ik gewoon af. Maar er zijn wel zaken die mij motiveren hoor, als iemand mij iets vraagt en ik kan degene helpen, dan vind ik het fijn. Maar als iemand zegt van ik ben vandaag niet meer bereikbaar, of ik doe niets meer voor vandaag, dan wordt je daardoor besmet. Je hebt geen leergierige mensen meer, geen werklust. Er zijn mensen die meer willen verdienen, maar niet willen werken. Ik heb nu niet meer die drive om te gaan forceren. Als het een beetje lastig wordt, zet ik datgene gewoon aan een kant.' (respondent 21)

'Als blijkt dat je niet de waardering krijgt die je verdiend. Dat is een beetje lastig. En wanneer men jouw ideetjes neemt en uitwerkt en zelf met de eer gaat strijken. Wat ik ook niet fijn vind, is als er eerst goedkeuring wordt gegeven om iets te doen en achteraf blijkt dat toch de mening van het hoofd wordt doorgedrukt. Als het ware laten we de directrice gewoon haar gang gaan, want de eindverantwoordelijkheid ligt bij haar. Als ik al 1 keer heb gezegd dat iets op die manier niet goed is, en er wordt geen aandacht aan besteed, dan denk ik okay, het is jouw ding, doe maar wat je wil.' (respondent 31)

Anderzijds zijn er twee medewerkers die gemiddeld gemotiveerd zijn, een positieve LMX hebben en dezelfde etniciteit. Beide medewerkers vinden dat er het een en ander schort bij de manier van leidinggeven bij de overheid. De volgende uitspraak geeft dit weer.

'Hij heeft nog weinig ervaring en dat merk je goed. Het lijkt alsof hij het werk niet kent en dat hij het niet onder de knie heeft. Alsof hij niet alles weet en de stof niet beheerst. Hij kent alleen de basis. Ook de manier waarop hij met medewerkers moet omgaan weet hij nog niet goed. Hij is op zich wel open en je kan makkelijk met hem communiceren. Hij heeft wel een positieve invloed op mijn motivatie, hij geeft mij vaker complimentjes. Je bent snel, ik hou van je instelling, je bent je flink, je hebt het werk goed

gedaan etc. Wij hebben best een goede relatie en we kunnen goed met elkaar communiceren.'
(respondent 23)

De drie hoog gemotiveerde medewerkers (30 %) die een laissez-faire leidinggevende hebben, hebben een aantal identieke kenmerken. Zo hebben deze medewerkers dezelfde etniciteit als hun leidinggevende en hebben ze allen een neutrale LMX. Het belangrijkste wat deze medewerkers gemeen hebben, is echter dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn.

Ik doe op dit moment maar een fractie van wat mijn eigenlijke werkzaamheden zijn en wat in mijn functie staat. Ik hou mij bezig met een heleboel andere dingen, omdat er te weinig gekwalificeerd personeel is. Er loopt wel wat rond hier, maar je kan ze niets zeggen. je krijgt alleen maar hoofdpijn, problemen. Mensen zetten zich af en hanteren allerlei strategieën om niet te werken, waardoor ik dingen liever zelf kan doen. Ik doe gewoon alles zelf. Liefde voor het vak. Dat is het enige wat mij nog motiveert. Het is zo enorm bij mij, anders zou ik al geestelijk in elkaar gestort zijn. Liefde voor het vak, dat is het enige wat mij hier houdt' (respondent 26).

Ik word gemotiveerd door studie en het ontwikkelen van het land. Dit ministerie geeft je best wel veel mogelijkheden om te studeren. Andere mensen zien dat niet en vinden dat de studie naar hun toe moet komen. Je kan bijvoorbeeld naar het buitenland toe om trainingen te volgen en van alles en nog wat. Dat maakt het werk leuker. Ik doe dat echt op eigen initiatief. Ik snap niet waarom mijn collega's dat niet doen. Eigen projecten geschreven en laten goedkeuren door de minister. (respondent 27)

De relatie tussen LMX en de mate van motivatie

Tijdens het analyseren van de invloed van de type leiderschapsstijl op de mate van motivatie is de relatie tussen medewerker en leidinggevende meerdere keren meegewogen bij het verklaren van de mate van motivatie. In tabel 36 is de afzonderlijke relatie tussen de variabelen LMX en de mate van motivatie uiteengezet. Duidelijk is dat een neutrale of positieve relatie met de leidinggevende leidt tot een gemiddelde of hoge motivatie. Bij een negatieve LMX is de kans klein (10 %) dat de medewerker hoog gemotiveerd is. Verder hebben medewerkers die een lage motivatie hebben altijd een negatieve LMX.

Tabel 36. De relatie tussen LMX en motivatie

LMX	De mate van motivatie			Totaal
	Laag n= 3	Gemiddeld n = 10	Hoog n=11	
<i>Negatief</i>	100,0 %	18,2 %	10 %	25,0 %
<i>Neutraal</i>	0,0 %	27,3 %	40,0 %	29,2 %
<i>Positief</i>	0,0 %	54,5 %	50,0 %	45,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

De mate van motivatie en sector

Tijdens het analyseren van de relatie tussen leiderschap en motivatie zijn de effecten van de publieke en private context meerdere malen aangetoond. In tabel 37 is ter opheldering van de relatie tussen leiderschap en motivatie, het effect van de sector waarin een medewerker werkzaam is, afgezet tegen de mate van motivatie. De resultaten laten zien dat de helft van de medewerkers in de private sector hoog gemotiveerd is. In de publieke sector is 35,7% hoog gemotiveerd. De medewerkers die gemiddeld gemotiveerd zijn, zouden in beide sectoren hoog gemotiveerd kunnen zijn. In de publieke sector speelt zowel de context als de meest voorkomende leiderschapsstijl, laissez-faire een belangrijke rol. Medewerkers worden hier dubbel negatief beïnvloed door nepotisme. Nepotisme zit namelijk een beetje in de publieke context, samen met politieke benoemingen, en een beetje in de negatieve LMX door het gedrag van de leidinggevende. Door deze manier van leiding geven, hebben medewerkers het idee dat zij aan hun lot worden overgelaten. Bij medewerkers met een participatieve leidinggevende in de publieke sector wordt de motivatie enkel negatief beïnvloed door de publieke context, politieke benoemingen, het accommoderen vanwege verkiezingen en nepotisme.

In de private sector komt de lage of gemiddelde motivatie niet zozeer door de context, maar door de directieve en directief-ondersteunende leiderschapsstijl. Er is slechts één medewerker die negatief wordt beïnvloed in de private sector door baan onzekerheid.

Tabel 37. De mate van motivatie en sector

De mate van motivatie	Sector		Totaal
	Publiek n= 14	Privaat n= 10	
<i>Laag/niet gemotiveerd</i>	14,3 %	10,0 %	12,5 %
<i>Gemiddeld</i>	50,0 %	40,0 %	45,8 %
<i>Hoog</i>	35,7 %	50,0 %	41,7 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Samenvattend

De invloed van leiderschap op de motivatie van medewerkers is in deze paragraaf inzichtelijk gemaakt. Zo is gebleken dat hoog gemotiveerde medewerkers veelal een participatieve of delegerende leidinggevende hebben. Bij directief-ondersteunend leiderschap en laissez-faire zijn de meeste medewerkers gemiddeld gemotiveerd. Verder hebben medewerkers met een directieve leiderschapsstijl in grote mate een lage motivatie. Een van de stellingen vanuit de literatuur is dat er bij een directieve leidinggevende nauwelijks de gelegenheid is om zelf keuzes te maken in de werkzaamheden, de dimensie autonomie. Volgens de SDT zou de lage motivatie van deze medewerkers te verklaren zijn als gevolg van het gebrek aan autonomie. Een relevante vraag is *in hoeverre de verschillende leiderschapsstijlen samenhangen met de gelegenheid voor het toepassen van de SDT-dimensies competentie, autonomie en affiliatie?* Deze vraag wordt in de volgende paragraaf beantwoord.

5.4.2 Leiderschapsstijl en de SDT-dimensies

In onderstaande tabellen is de leiderschapsstijl uitgezet tegen de gelegenheid voor het toepassen van competentie, autonomie en affilatie. Het is van belang om de relatie tussen deze twee variabelen te analyseren, omdat op deze wijze inzichtelijk kan worden gemaakt in hoeverre een bepaalde type leiderschapsstijl de behoeften van de SDT-dimensies bevredigd. De SDT veronderstelt namelijk dat deze drie psychologische behoeften het motiverende mechanisme van het individu vormen (Deci en Ryan, 2012:85). Kortom, elk mens heeft behoefte aan competentie, autonomie en affilatie. Daarnaast beweert de theorie dat wanneer deze behoeften worden belemmerd, bijvoorbeeld door een leidinggevende, dit zal leiden tot een minder hoge motivatie.

Leiderschapsstijl en competentie

In tabel 38 zijn de resultaten tussen de type leiderschapsstijl en de gelegenheid voor het toepassen van competentie uiteengezet.

Tabel 38. Leiderschapsstijl en competentie

Leiderschapsstijl	Gelegenheid competentie		Totaal
	<i>Gelegenheid</i> N= 18	<i>Geen gelegenheid</i> N = 6	
<i>Directief</i>	11,1 %	33,3 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	11,1 %	0,0 %	8,3 %
<i>Participatief</i>	38,9 %	16,7 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	11,1 %	0,0 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	27,8 %	50,0 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Wat direct opvalt, is dat medewerkers die een directief-ondersteunende of delegerende leidinggevende hebben, altijd de gelegenheid hebben zichzelf te ontwikkelen en zich competent te voelen. Het feit dat dit het geval is bij een delegerende leiderschapsstijl is niet verrassend. Een delegerende leidinggevende staat namelijk bekend om het ontwikkelen van personeel en erkenning te geven voor de professionaliteit en competentie van een medewerker. Een directief-ondersteunende leidinggevende houdt rekening met de behoeften en voorkeuren van een medewerker bij het coördineren van de werkzaamheden, waardoor de medewerkers hierdoor wellicht de gelegenheid krijgen zich competent te voelen. Bij de gelegenheid voor het toepassen van competentie heeft het merendeel een participatieve leiderschapsstijl (38,9%). Ook bij de participatieve leiderschapsstijl wordt er aandacht besteed aan het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers en het motiveren van medewerkers. Dit uit de leidinggevende onder andere door de medewerkers te betrekken bij beslissingen en problemen. Op deze manier hebben medewerkers het gevoel dat hun kennis ertoe doet. Slechts één medewerker die een participatieve leidinggevende heeft, heeft niet de gelegenheid zich competent te voelen, deze medewerker is gemiddeld gemotiveerd. De kans dat een medewerker geen gelegenheid heeft om zich competent te voelen, is het grootst bij een laissez-faire leidinggevende. Ondanks dit gegeven zijn deze medewerkers intrinsiek en hoog gemotiveerd.

'Als je een bepaalde studie hebt gedaan, wil je iets bijdragen in de richting van je studie in de praktijk. Je wilt toch wel die erkenning daarvoor. Als je dat niet hebt, raak je toch wel een beetje gedemotiveerd, want je kennis zou je dan toch anders kunnen besteden. Er wordt weinig gebruik gemaakt van de kennis die je hebt.' (respondent 25)

'Ik wil graag overleggen en praten over werk-gerelateerde zaken. Ik zit hier mijn tijd te verdoen, mijn kennis wordt vermorst en weggegooid. Ik zit helemaal verkeerd.' (respondent 26)

Twee van de medewerkers met een directieve leidinggevende hebben ook geen gelegenheid zich competent te voelen. De competentie van deze medewerkers wordt niet gestimuleerd door deze leidinggevende, omdat de leidinggevende onder andere geen aandacht besteedt aan het ontwikkelen van personeel. Ondanks het feit dat zij geen gelegenheid hebben zich te competent te voelen, zijn zij intrinsiek gemiddeld en hoog gemotiveerd.

De veronderstelling vanuit de SDT, dat competentie leidt tot een verhoogde motivatie, wordt bevestigd met uitzondering van de medewerkers die behoorlijk intrinsiek gemotiveerd zijn. Medewerkers die een delegerende of participatieve leidinggevende hebben, hebben de gelegenheid zich competent te voelen en mede hierdoor een gemiddelde of hoge motivatie.

Leiderschapsstijl en autonomie

In tabel 39 is de samenhang tussen de verschillende leiderschapsstijlen en autonomie weergegeven.

Tabel 39. Leiderschapsstijl en autonomie

Leiderschapsstijl	Gelegenheid autonomie		Totaal
	<i>Gelegenheid</i> N= 13	<i>Geen gelegenheid</i> N = 10	
<i>Directief</i>	0,0 %	40,0 %	17,4 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	0,0 %	10,0 %	4,3 %
<i>Participatief</i>	53,8 %	10,0 %	34,8 %
<i>Delegerend</i>	15,4 %	0,0 %	8,7 %
<i>Laissez-faire</i>	30,8 %	40,0 %	34,8 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tabel 39 toont een aantal confirmerende bevindingen. Ten eerste is dit, dat een directieve en directief-ondersteunende leidinggevende de medewerker niet de mogelijkheid biedt zelf keuzes te maken in zijn of haar werkzaamheden. Een cruciale eigenschap die deze twee leiderschapsstijlen gemeen hebben, is de uitoefening van controle en beheersing. Een directieve en directief-ondersteunende leidinggevende heeft een negatief effect op de motivatie van medewerkers mede door het feit dat de medewerkers geen autonomie hebben. 40% van de medewerkers die te kennen geeft geen gelegenheid tot autonomie te hebben, heeft een laissez-faire leidinggevende. Alhoewel medewerkers bij een laissez-faire leidinggevende vrijheid hebben in het uitvoeren van hun taken, omdat er geen sturing is vanuit de leidinggevende, hebben medewerkers niet zozeer het idee dat zij de gelegenheid 'krijgen' om hun autonomie te uiten (Barbuto, 2005). Daarnaast speelt bij een laissez-faire leidinggevende ook nepotisme een rol bij het niet krijgen van gelegenheid voor autonomie. Het toepassen van autonomie is het grootst bij de participatieve leiderschapsstijl (53,8%). Ook de delegerende leidinggevende geeft medewerkers alle ruimte zich autonoom te voelen. Kenmerkend

voor de participatieve en delegerende leiderschapsstijl is de mate van beslissingsruimte die wordt overgelaten aan de medewerkers. De medewerker heeft beslissingsruimte voor het opstellen van doelen en activiteiten en ook de autonomie om te kiezen. De medewerker heeft hierdoor het gevoel de leiding te hebben over zijn eigen gedrag en keuzes (Gagné en Deci, 2005:338; Sheldon, Ryan, Reis, 1996:1271; Luciano, 2009:458). Dit verklaart mede de gemiddelde en hoge motivatie van deze medewerkers.

Leiderschapsstijl en affiliatie

Tot slot is in tabel 40 het verband weergegeven tussen leiderschapsstijl en affiliatie. Medewerkers met een participatieve of delegerende leidinggevende hebben volledig de gelegenheid zich verbonden te voelen. Medewerkers voelen zich sociaal verbonden, begrepen en gewaardeerd door anderen (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, Ryan, 2000). Een participatieve leidinggevende past hier goed bij, omdat hij overlegt met medewerkers in interactieve meetings en hun voorkeuren meeneemt bij het maken van beslissingen (Van Wart, 2012). Medewerkers met een directieve en laissez-faire leidinggevende hebben het minst de gelegenheid zich verbonden te voelen. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat de directieve leidinggevende het contact tussen collega's wil beperken, 'je bent hier om te werken'. Anderzijds heeft dit bij een laissez-faire leidinggevende vooral te maken met de passieve houding, het voortrekken van medewerkers en het zorgen voor verdeeldheid in de groep.

Tabel 40. Leiderschapsstijl en affiliatie

Leiderschapsstijl	Gelegenheid affilitatie		Totaal
	<i>Gelegenheid</i> N= 19	<i>Geen gelegenheid</i> N = 5	
<i>Directief</i>	10,5 %	40,0 %	16,7 %
<i>Directief-ondersteunend</i>	5,3 %	20,0 %	8,3 %
<i>Participatief</i>	42,1 %	0,0 %	33,3 %
<i>Delegerend</i>	10,5 %	0,0 %	8,3 %
<i>Laissez-faire</i>	31,6 %	40,0 %	33,3 %
Totaal	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Samenvattend

In deze paragraaf is beschreven in hoeverre leiderschapsstijl en de gelegenheid tot competentie, autonomie en affiliatie met elkaar samenhangen. Een directieve leidinggevende biedt geen gelegenheid tot toepassing van de drie STD-dimensies en heeft waarschijnlijk daarom een negatief effect op de motivatie van medewerkers. De reden dat er toch gemiddeld en hoog gemotiveerde medewerkers zijn bij deze leiderschapsstijl, heeft zoals waargenomen in paragraaf 5.4.1 te maken met het feit dat deze medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Bij de directief-ondersteunende leidinggevende is er in ieder geval de gelegenheid om je als medewerker competent te voelen. De variabele autonomie en affiliatie zijn afwisselend wat de gemiddelde motivatie verklaard. Bij de participatieve en delegerende leidinggevende is er op één medewerker na, altijd de gelegenheid tot competentie, autonomie en affiliatie. Deze leiderschapsstijlen scoren een gemiddelde of hoge motivatie bij de medewerkers. Bij laissez-faire is de gelegenheid voor competentie, autonomie en affiliatie elke keer afwisselend. Deze gelijkmatige verdeling is ook terug te zien in de mate van motivatie. Daarnaast heeft het verschil in motivatie bij deze leidinggevende onder andere ook te maken met de publieke context.

6. Conclusie en reflectie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies van het onderzoek en geeft een reflectie op de theorie en de praktijk.

In dit onderzoek is de relatie tussen leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext, in het bijzonder Suriname, onderzocht. Alvorens antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zullen eerst de deelvragen achtereenvolgend worden beantwoord. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Op welke wijze beïnvloedt leiderschap de motivatie van medewerkers in de Surinaamse publieke en private sector?* Middels een conceptueel model en toelichting worden de belangrijkste conclusies gepresenteerd. Tevens is er een reflectie op de wetenschappelijke-, en praktische implicaties en de methodologische beperkingen. Tot slot zullen er suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan.

6.1 Conclusie

1. Welke verwachtingen over de relatie tussen leiderschap en motivatie zijn op basis van de literatuur af te leiden?

Alvorens in te gaan op de verwachtingen over de relatie tussen leiderschap en motivatie, worden eerst de theorieën die centraal staan in dit onderzoek uiteengezet. Dit zijn de self-determination theorie (SDT) van Deci en Ryan (1985) en de theorie over situationeel leiderschap van Hershey en Blanchard (1969). De SDT veronderstelt dat de motivatie van elke persoon afhankelijk is van de psychologische basisbehoeften: competentie, autonomie en affiliatie. De aanwezigheid van deze behoeften is volgens de SDT in alle gevallen effectief om de motivatie van medewerkers te verhogen en maakt deze theorie een universalistische benadering (Deci en Ryan, 2012). Ook is er in de SDT een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevers. De manier waarop er leiding wordt gegeven, is evident van belang om na te gaan in hoeverre medewerkers de gelegenheid krijgen voor het uiten van competentie, autonomie en affiliatie. Vanuit de theorie over situationeel leiderschap is er een viertal stijlen te onderscheiden. Dit zijn de directieve, ondersteunende, participatieve en delegerende leiderschapsstijl (Van Wart, 2012). Ook is er de laissez-faire leiderschapsstijl, die niet in de theorie over situationeel leiderschap is beschreven, maar wel bekend is in de westerse literatuur, toegevoegd. Deze stijl is toegevoegd om het scala aan type leiderschapsstijlen zo breed mogelijk te houden. Verder zijn er twee leiderschapsstijlen, relatie- en machtgeoriënteerd leiderschap, die bekend zijn in de literatuur van ontwikkelingslanden (Aycan, 2004). Naast leiderschapsstijlen is er ook gekeken naar de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker, de leader-member exchange (LMX) (Van Wart, 2012). De LMX gaat er vanuit dat leidinggevers verschillende dyadische relaties hebben met hun medewerkers en er sprake is van een ruilrelatie waarbij leidinggevers medewerkers intrinsiek of extrinsiek kunnen belonen in ruil voor bijvoorbeeld meer loyaliteit van hun medewerkers.

Op basis van de theorie over leiderschap en motivatie is er een aantal verwachtingen af te leiden voorafgaand aan het onderzoek. Zo zouden participatieve en delegerende leidinggevers mogelijkheden bieden voor het toepassen van competentie en autonomie. Deze stijlen zullen om deze reden dan ook een positieve invloed hebben op de motivatie van medewerkers.

Daarentegen wordt vanuit de SDT verondersteld dat een directieve leidinggevende een negatieve invloed zou hebben op de motivatie van medewerkers. Directieve leidinggevers staan bekend om hun controlerende en beheersende manier van leiding geven. Hierdoor is er voor medewerkers

nauwelijks de gelegenheid voor het maken van eigen keuzes. Ook staat deze stijl er niet om bekend om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Deze stijl zou volgens de SDT, vanwege het ontbreken van de gelegenheid voor competentie en autonomie, leiden tot minder gemotiveerde medewerkers. Van een ondersteunende leidinggevende wordt verwacht dat hij de behoeften van medewerkers goed in de gaten houdt en het gevoel van competentie vergroot door middel van overtuigende communicatie en het bieden van vertrouwen. Dit zal volgens de SDT op zijn beurt een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers. Alhoewel medewerkers met een laissez-faire leidinggevende complete vrijheid hebben in het uitvoeren van hun taken, omdat er geen sturing is vanuit de leidinggevende, verwacht ik dat door de passieve houding van de leidinggevende medewerkers minder gemotiveerd zullen zijn (Barbuto, 2005).

Naast leiderschapsstijlen is er ook gekeken naar de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende en wat er bekend is over leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext. Een positieve relatie, bijvoorbeeld door een gemeenschappelijke perceptie, tussen medewerker en leidinggevende zou leiden tot een hogere motivatie van medewerkers. De leidinggevende kan namelijk de gelegenheid voor het uiten van de SDT-dimensies vergroten door een medewerker bijvoorbeeld meer ondersteuning, vrijheid of doorgroeimogelijkheden te geven. Bij een negatieve of lage LMX zal een leidinggevende minder snel de gelegenheid creëren voor het toepassen van competentie, autonomie of affiliatie. Volgens de SDT zal dit op zijn beurt resulteren in een lage motivatie. Verder stelt de wetenschappelijke literatuur over motivatie in ontwikkelingslanden dat medewerkers in ontwikkelingslanden worden gemotiveerd door extrinsieke prikkels (Brislin, 1990; Debrah, 2001). Anderzijds geldt volgens de SDT dat competentie, autonomie en affiliatie, op elk individu van toepassing is om zo de mate van motivatie te verhogen (Deci en Ryan, 2012). Op basis van de SDT verwacht ik dat ook in een ontwikkelingscontext geldt, dat de motivatie van medewerkers wordt verhoogd wanneer zij van hun leidinggevendenden de gelegenheid krijgen voor het toepassen van competentie, autonomie en affiliatie.

2. Welke vormen van leiderschap zijn waar te nemen in de publieke en private sector in Suriname?

In Suriname is er een vijftal leiderschapsstijlen waar te nemen. Dit zijn directief, directief-ondersteunend, participatief, delegerend en laissez-faire. De meeste voorkomende leiderschapsstijlen zijn de participatieve (33,3%) en de laissez-faire leiderschapsstijl (33,3%). Er is een duidelijk verschil waar te nemen in de sector waar de meeste leiderschapsstijlen voorkomen. Zo komt de directief-ondersteunende en delegerende leiderschapsstijl alleen voor in de private sector en de laissez-faire leiderschapsstijl alleen in de publieke sector. Verder is er een enigszins gelijke verdeling in de mate waarin de participatieve leiderschapsstijl voorkomt in beide sectoren.

Wanneer we kijken naar de relatie tussen medewerker en leidinggevende, LMX, kan geconcludeerd worden dat nagenoeg de helft van de medewerker een positieve relatie heeft met zijn of haar leidinggevende. De kans op een positieve relatie in de publieke sector is lichtelijk groter dan in de private sector. Een kwart van de medewerkers heeft een negatieve relatie met de leidinggevende. De kans op een slechte relatie met de leidinggevende is bovengemiddeld en het grootst in de private sector. Een neutrale LMX is gelijkmatig verdeeld in beide sectoren en is circa 30%.

Leiderschap hangt naast type sector ook samen met een aantal andere factoren, namelijk het geslacht, westerse ervaring en het verschil in etniciteit. In dit onderzoek hadden de medewerkers twee keer zoveel mannelijke als vrouwelijke leidinggevendenden. De directief-ondersteunende en de delegerende

leiderschapsstijl komt alleen voor bij mannelijke leidinggevendenden. Verder heeft de helft van de vrouwelijke leidinggevendenden een laissez-faire leiderschapsstijl en het andere overgrote gedeelte een participatieve leiderschapsstijl. Ruim de helft van de mannelijke leidinggevendende heeft een positieve LMX. Bij de vrouwelijke leidinggevendenden heeft een kwart een positieve LMX en 62,5 % een neutrale LMX.

Een meer invloedrijke variabele op leiderschap is of de leidinggevendende in een westers land heeft gewoond of gewerkt. Alle leidinggevendenden die in een westers land hebben gewoond of gewerkt hebben een delegerende of participatieve leiderschapsstijl en een positieve LMX. De directieve, directief-ondersteunende en laissez-faire leidinggevendende hebben geen van allen gewoond of gewerkt in een westers land. Wanneer deze resultaten worden gecombineerd met de relatie tussen medewerker en leidinggevendende (LMX), is te zien dat het overgrote deel een neutrale relatie (41,2%) heeft en 35,3% een negatieve relatie. De participatieve leiderschapsstijl is waar te nemen bij zowel leidinggevendenden met als zonder westerse ervaring. Ten slotte is er het verschil in etniciteit dat invloed heeft op de LMX. Wanneer de medewerker en de leidinggevendende dezelfde etniciteit hebben, hebben zij nimmer een negatieve LMX. Van medewerkers die niet dezelfde etniciteit hebben als hun leidinggevendende, heeft 35,3% een negatieve LMX en 41,2% een positieve LMX.

3. Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van medewerkers in de publieke en private sector in Suriname en welke rol speelt leiderschap daarbij?

Medewerkers in Suriname zijn over het algemeen gemiddeld of hoog gemotiveerd. Slechts 12,5 % heeft geen of een lage werkmotivatie. Wanneer we kijken naar de verdeeldheid in de mate van motivatie in de verschillende sectoren, zien we dat de kans op een hoge motivatie in de private sector (50 %) groter is dan in de publieke sector (35,7 %). In de literatuur is er een belangrijke factor die de mate van motivatie bepaald, namelijk de self-determination theorie. Uit het onderzoek komt naar voren dat alle drie de dimensies, competentie, autonomie en affiliatie een positief effect hebben op de mate van motivatie van een medewerker. De manier waarop er leiding wordt gegeven, speelt hierbij een cruciale rol. De leidinggevendende bepaalt namelijk in hoeverre er gelegenheid is voor het toepassen van competentie, autonomie en affiliatie. De meeste medewerkers met een directieve leidinggevendende zijn laag gemotiveerd. Wat medewerkers met een directieve leidinggevendende allemaal gemeen hebben, is dat zij een negatieve relatie hebben met hun leidinggevendende. Medewerkers met een directieve leidinggevendende hebben ook in geen geval dezelfde etniciteit als hun leidinggevendende. Wat betekent dat zij waarschijnlijk mede hierdoor minder voordelen ervaren in de zin van meer ondersteuning, autonomie of verantwoordelijkheden. Een directieve leidinggevendende biedt geen gelegenheid voor het toepassen van de drie SDT-dimensies en heeft waarschijnlijk daarom ook een negatief effect op de motivatie van medewerkers. Echter, er zijn uitzonderingen, wanneer medewerkers geen gelegenheid krijgen voor het tonen van competentie, autonomie en affiliatie wil dit niet meteen zeggen dat medewerkers minder gemotiveerd zijn. Hier is een andere factor doorslaggevend, namelijk de intrinsieke motivatie van een medewerker die zorgt voor een gemiddeld of hoge motivatie.

Medewerkers die een directief-ondersteunende leidinggevendende hebben, zijn werkzaam in de private sector en hebben een neutrale LMX. Deze leidinggevendende geeft medewerkers in ieder geval de gelegenheid om zich competent te voelen. De gelegenheid voor het toepassen van de SDT-dimensies autonomie en affiliatie zijn afwisselend, wat de gemiddelde motivatie van medewerkers verklaart.

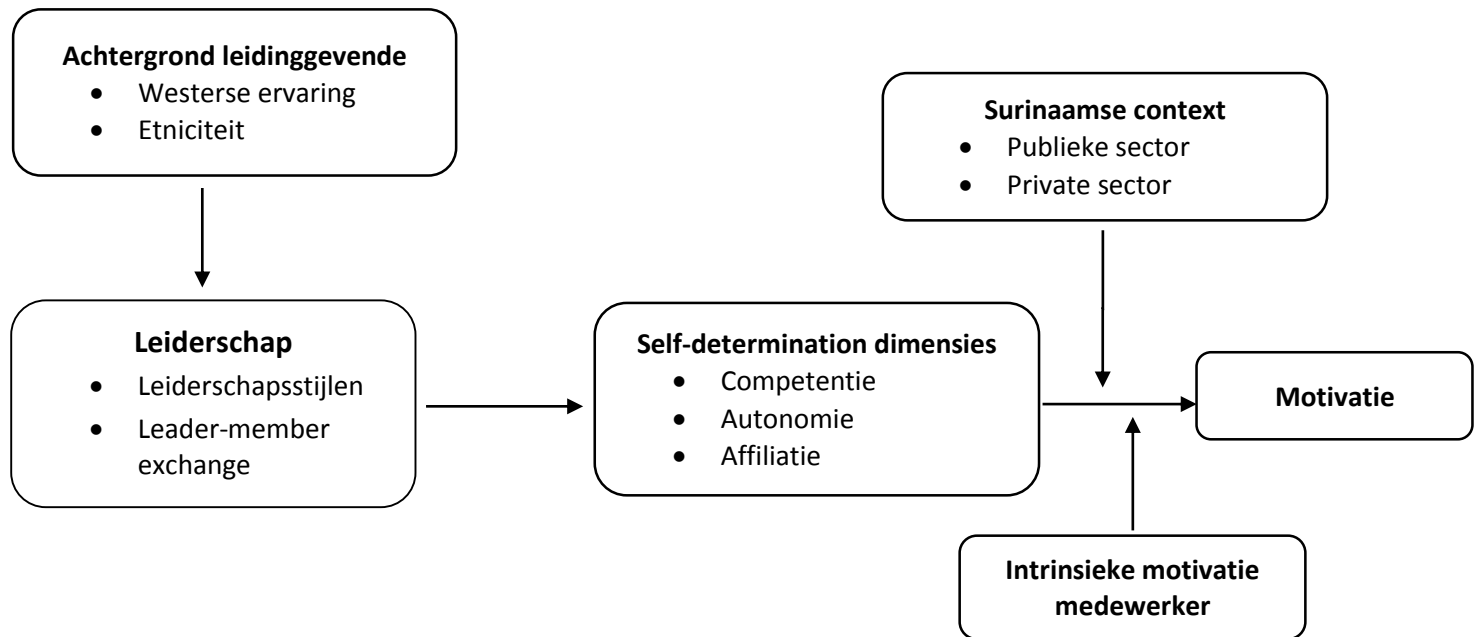
Medewerkers met een participatieve leidinggevende hebben een gemiddelde of hoge motivatie en hebben de gelegenheid voor het toepassen van competentie, autonomie en affiliatie. Het overgrote deel van deze medewerkers heeft een positieve relatie met zijn of haar leidinggevende. De gemiddelde motivatie van deze medewerker is te verklaren door de rol die de Surinaamse context speelt. In de publieke sector is dit vooral nepotisme en in de private sector de onzekerheid voor behoud van de baan. De delegerende leiderschapsstijl biedt medewerkers de gelegenheid voor het toepassen van alle drie de SDT-dimensies. Deze medewerkers zijn werkzaam in de private sector en hebben een positieve LMX. De hoge motivatie van deze medewerkers wordt verklaard door de gelegenheid die zij krijgen voor het toepassen van competentie, autonomie en affiliatie door hun leidinggevende.

Zoals eerder beschreven komt de laissez-faire leiderschapsstijl alleen voor in de publieke sector. De gelegenheid voor het toepassen van competentie, autonomie en affiliatie is bij een laissez-faire leidinggevende elke keer afwisselend. Barbuto (2005) gaf aan dat medewerkers die deze stijl ervaren niet het idee hebben dat zij de gelegenheid voor het toepassen van de SDT-dimensies 'krijgen', omdat zij geen sturing hebben van hun leidinggevende. Dit in combinatie met de publieke context en intrinsieke motivatie van medewerkers verklaart de gelijkmatige verspreiding van de mate van motivatie bij deze leiderschapsstijl. Enerzijds zijn er medewerkers met een gemiddelde motivatie die worden beïnvloed door de publieke context, politieke benoemingen en nepotisme. Anderzijds zijn er medewerkers die hoog gemotiveerd zijn, ondanks zij last ondervinden van de publieke context, doordat zij intrinsiek gemotiveerd zijn. Zij geven aan liefde te hebben voor hun vak en een hoger doel hebben, zoals het verder ontwikkelen van het land. De lage motivatie van een medewerker die deze leiderschapsstijl ervaart, is te verklaren als gevolg van nepotisme van de leidinggevende. Verder komt een negatieve LMX alleen voor bij directieve en laissez-faire leidinggevers, deze medewerkers ondervinden last van nepotisme als extreme vorm van LMX.

Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn alle deelvragen beantwoord. Dit brengt ons tot de beantwoording van de centrale vraagstelling. De centrale vraag in dit onderzoek luidde: *Op welke wijze beïnvloedt leiderschap de motivatie van medewerkers in de Surinaamse publieke en private sector?* Deze vraag wordt beantwoord middels een toelichting op onderstaand conceptueel model die een schematische weergave geeft van hoe leiderschap invloed heeft op de motivatie van Surinaamse medewerkers in de publieke en private sector.

Figuur 2. Definitief conceptueel model



In het conceptueel model is te zien dat leiderschap wordt onderzocht door middel van leiderschapsstijlen en de leader-member exchange. Factoren die invloed hebben op leiderschap zijn 1) of een leidinggevende in een westers land heeft gewoond of gewerkt en 2) of er een verschil is in etniciteit tussen medewerker en leidinggevende. Zo hebben leidinggevendes met westerse ervaring allen een participatieve of delegerende leiderschapsstijl en een positieve LMX. Medewerkers met dezelfde etniciteit als hun leidinggevende hebben altijd een neutrale of positieve LMX. Het hoofdmechanisme van dit model is dat leiderschap via de self-determination dimensies indirect invloed heeft op de motivatie van medewerkers. De leidinggevendes bepalen door middel van hun leiderschapsstijl en LMX in hoeverre medewerkers de gelegenheid hebben voor het toepassen van competentie, autonomie en affiliatie waarna dit direct invloed heeft op de mate van motivatie van medewerkers. De mate van motivatie is afhankelijk van de SDT-dimensies, competentie, autonomie en affiliatie. Een directieve leidinggevende geeft bijvoorbeeld geen gelegenheid tot competentie, autonomie en affiliatie, wat de lage motivatie van de meeste medewerkers verklaart. Er is wel een uitzondering, namelijk dat er medewerkers zijn die een gemiddelde of hoge motivatie hebben ondanks hun directieve of laissez-faire leidinggevende. Deze medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd. Daarnaast hebben kenmerken vanuit de publieke en private sector een effect op de relatie tussen de SDT-dimensies en de mate van motivatie. In de publieke sector is dit vooral de baanzekerheid, politieke benoemingen en nepotisme. In de private sector is dit de autoriteit en hiërarchie en de onzekerheid voor het behoud van de baan.

6.2 Wetenschappelijke implicaties

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het bijdraagt aan de 'body of knowledge' over leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext. Er is steeds meer vraag naar onderzoek over dit onderwerp in ontwikkelingslanden vanwege de toenemende investeringen en afhankelijkheden tussen westerse en ontwikkelingslanden (UNCTAD, 2015; Budhwar en Debrah, 2001). Aangezien er nog vrij weinig bekend is over dit onderwerp, is er gebruik gemaakt van westerse literatuur over leiderschap en motivatie. Dit brengt ons op de beantwoording van de vraag of de westerse literatuur over leiderschap én motivatie toepasbaar is in een ontwikkelingscontext, in het bijzonder Suriname. Deze vraag kan bevestigend worden beantwoord. De westerse literatuur over situationeel leiderschap, waarbij gebruik is gemaakt van de leiderschapsstijlen, is in grote mate te gebruiken in de Surinaamse context. Wel is er een aantal aanvullingen te maken op de literatuur die vooral worden bepaald door de institutionele context.

Waar er in de westerse literatuur veelal wordt gesproken over autoriteit bij de directieve leiderschapsstijl, spreekt Aycan (2004) in de literatuur van ontwikkelingslanden over relatie- en machtgeoriënteerd leiderschap. Verder heeft Biekman (2014) al eerder aangehaald dat drastische fouten of corruptie op de werkvloer niet even hard wordt aangepakt vanwege de persoonlijke belangen die meespelen. Het uitoefenen van macht, zoals beschreven door Aycan (2004), is een goede aanvulling op de negatieve kanttekeningen van directief leiderschap zoals die bekend zijn in de westerse literatuur (Van Wart, 2012). Wat wij in dit onderzoek zien, is dat macht wordt uitgeoefend ter bescherming van de status door middel van nepotisme. In de publieke sector is dit terug te zien door de invloed van de politiek (Biekman, 2014). Politieke benoemingen, het accommoderen van medewerkers vanwege de verkiezingen en nepotisme voeren hier de boventoon. In de private sector wordt naast nepotisme de bescherming van status uitgeoefend doordat directieve leidinggevenden enerzijds bewust alle touwtjes in eigen hand houden, en anderzijds bewust tegen verandering zijn. Dit zal namelijk leiden tot vermindering van hun macht en autoriteit (Budike, 2007; Aycan, 2004).

De theorie over situationeel leiderschap was niet volledig dekkend voor het beschrijven van de leiderschapsstijlen zoals die voorkomen in Suriname. De leiderschapsstijl die is toegevoegd is de laissez-faire leiderschapsstijl. De kenmerken, onder andere passief en nonchalant gedrag van de leidinggevende, komen niet voor in de leiderschapsstijlen die beschreven zijn in de theorie over situationeel leiderschap.

In zekere zin is er ook sprake van situationeel leiderschap in Suriname, maar anders dan hoe de theorie dit uitwerkt met de kenmerken van de medewerkers: competentie en betrokkenheid. De toepassing van de leiderschapsstijlen in de Surinaamse context is situationeel op basis van sector. Zo is de leiderschapsstijl laissez-faire enkel terug te vinden in de publieke sector en de directief-ondersteunende en delegerende leiderschapsstijl alleen in de private sector. Het ziet ernaar uit dat context ook invloed heeft op de type leiderschapsstijl die wordt gehanteerd. Hiermee komt het inductieve karakter van dit onderzoek naar voren.

Verder hebben alleen medewerkers met een directieve of laissez-faire leidinggevende een negatieve LMX. Deze negatieve LMX wordt verklaard doordat er bij deze twee leiderschapsstijlen sprake is van nepotisme. Nepotisme kan in een ontwikkelingscontext worden toegevoegd als een extreme vorm van LMX. Medewerkers die bijvoorbeeld dezelfde etniciteit hebben als hun leidinggevende of vrienden zijn met de leidinggevende worden bevoorrecht, waardoor de andere medewerkers zich benadeeld

voelen. De benadeelde medewerkers behoren in zo een geval tot de out-group. Vriendjespolitiek door leidinggevendenden binnen de Surinaamse context werd ook al eerder aangekaart door Budike (2007:27).

Ten slotte kan geconcludeerd worden dat de westerse literatuur over motivatie, de self-determination theorie, toepasbaar is in een organisatiecontext in een ontwikkelingsland. De Surinaamse medewerkers vinden allen de bevrediging van de psychologische basisbehoeften belangrijk. Alle medewerkers willen zich competent, autonoom en verbonden voelen. Medewerkers die een directieve leidinggevende hebben, zijn over het algemeen laag gemotiveerd doordat zij geen gelegenheid hebben om de SDT-dimensies toe te passen. Een uitzondering hierop zijn medewerkers die dusdanig intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat de aanwezigheid van competentie, autonomie en affilatie leidt tot een hoge motivatie, wordt in dit onderzoek bevestigd. Medewerkers die een delegerende of participatieve leidinggevende hebben, hebben de gelegenheid tot toepassing van alle drie de SDT-dimensies en mede hierdoor een gemiddelde of hoge motivatie. De medewerkers die gemiddeld gemotiveerd zijn, zouden hoog gemotiveerd kunnen zijn, maar hun motivatie wordt op een negatieve manier beïnvloed door kenmerken van de Surinaamse context. De institutionele context speelt dus ook hier een belangrijke rol bij de motivatie van medewerkers.

Het overgrote deel van de participatieve en delegerende leidinggevendenden heeft gewoond of gewerkt in een westers land, geeft gelegenheid voor het toepassen van de SDT-dimensies en heeft altijd een positieve LMX. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ook de westerse context van belang kan zijn bij het bepalen van de leiderschapstijl en het beïnvloeden van de motivatie van medewerkers.

6.3 Praktische implicaties

In de maatschappelijke relevantie, hoofdstuk 1, is aangedragen dat er geïnvesteerd zou moeten worden in leiderschapstrainingen en cursussen indien in de Surinaamse context de motivatie van medewerkers wordt beïnvloed door leidinggevendenden. Dit onderzoek wijst uit dat dit inderdaad het geval is. Vooral participatieve en delegerende leidinggevendenden brengen te allen tijde een gemiddelde of hoge motivatie bij medewerkers teweeg. Deze leiderschapstijlen staan er bekend om de SDT-behoeften van medewerkers te bevredigen. Hierbij hoeft er geen onderscheid gemaakt te worden in sector. Belangrijk is dat leidinggevendenden tijdens deze trainingen handvatten worden geboden voor het creëren en bevorderen van de gelegenheid voor competentie, autonomie en affilatie. Het is belangrijk dat de focus ligt op de voordelen van het investeren in de ontwikkeling van personeel in plaats van de kosten. Het gaat hier niet speciaal om individuele leerprocessen door middel van studie, maar om leerprocessen van de teams en de organisatie in zijn geheel. Daarnaast dienen directieve leidinggevendenden te leren hoe taken uit handen te geven. Ook kunnen er teambuilding activiteiten georganiseerd worden (Van Wart, 2012).

Een typisch kenmerk voor de Surinaamse samenleving is de multi-etnische samenstelling van het land. Wat opviel tijdens het analyseren is dat leidinggevendenden met westerse ervaring allen een participatieve of delegerende leiderschapstijl en een positieve LMX hebben met hun medewerkers. Daarnaast lijkt het zo te zijn dat wanneer medewerkers een leidinggevende hebben met westerse ervaring, het verschil in etniciteit niet uitmaakt bij beïnvloeding van de motivatie van een medewerker. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat deze leiderschapstijlen niet samenhangen met nepotisme, en dat er gelegenheid is voor het toepassen van competentie, autonomie en affilatie. Het geven van leiderschapstrainingen gericht op het bevorderen van competentie, autonomie en affilatie,

zou op lange termijn kunnen zorgen voor een betere cohesie tussen medewerker en leidinggevende van niet dezelfde etniciteit.

Het geven van leiderschapstrainingen zal in de Surinaamse context niet voldoende zijn voor het bevorderen van de motivatie van medewerkers. In beide sectoren speelt de Surinaamse context een belangrijke rol, alhoewel de publieke sector een harder stempel drukt op de motivatie van medewerkers. De gehele set aan factoren die medewerkers in de publieke sector doorleven, het accommoderen vanwege verkiezingen, baanzekerheid, politieke benoemingen en nepotisme, leidt tot minder gemotiveerde medewerkers. In het bijzonder hebben vooral politieke benoemingen en nepotisme in de Surinaamse publieke sector een negatieve invloed op de motivatie van medewerkers. Ondanks enkele medewerkers in de publieke sector een participatieve leidinggevende heeft en zij de gelegenheid hebben voor competentie, autonomie en affilatie, wordt hun motivatie negatief beïnvloed door de publieke context. Ook het inconsistente gedrag van laissez-faire leidinggevend, soms situaties op zijn beloop laten en soms interveniëren, leidt over het algemeen tot minder gemotiveerde medewerkers. Het is voor medewerkers niet duidelijk wat van hen verwacht wordt. Het negatieve effect op de motivatie van medewerkers wordt vooral veroorzaakt doordat leidinggevend niet genoeg aansturen en ingrijpen. Dit heeft overigens weer te maken met het feit dat ook leidinggevend in de publieke sector beperkte zeggenschap hebben. Immers, er is veel politieke invloed en nepotisme, waardoor medewerkers die geaccommodeerd of benoemd zijn in een functie niet zomaar kunnen worden gestraft of ontslagen. De overheid dient bewust te zijn van hun rol in de maatschappij en het effect die hun beslissingen hebben op de motivatie van medewerkers en het handelen van leidinggevend in de publieke sector. Voor de overheid is er een cruciale taak weggelegd om een cultuur te creëren van meritocratie en het geven en handhaven van duidelijke regels die voor eenieder gelden.

Vanwege de gegarandeerde baanzekerheid in de publieke sector is het nauwelijks mogelijk om ongeschikte of benoemde medewerkers te ontslaan. In de private sector ligt dit geheel anders. In deze sector hebben medewerkers minder baanzekerheid en wordt men gedreven om te presteren. De directieve en directief-ondersteunende leidinggevende komt in deze sector dan ook vaker voor. De leidinggevende is resultaatgericht en de prestaties worden in deze sector echt bijgehouden. Cruciaal voor deze type leidinggevend in de private sector is het creëren van meer gelegenheid voor competentie, autonomie en affilatie. Dit zou zonder meer een positief effect hebben op de motivatie van medewerkers in de private sector. Tevens zou de private sector in Suriname meer duidelijkheid kunnen bieden over de baangarantie door de aanstelling en type contracten voor medewerkers te verhelderen of te wijzigen.

Tot slot is het belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de persoonlijke integriteit van leidinggevend in zowel de publieke als private sector. Dit kan worden gedaan door de principes achter bepaalde handelswijzen uit te leggen, besluitvormingsprocessen zo transparant mogelijk te houden en medewerkers aan te sporen en de gelegenheid te geven voor openhartige feedback over het handelen van hun leidinggevende (Van Wart, 2012).

6.4 Beperkingen van het onderzoek

De beperkingen van dit onderzoek komen voort uit zowel de theorie die is gebruikt als uit de empirie. De eerste beperking van dit onderzoek is dat er gebruik is gemaakt van westerse literatuur over leiderschap en motivatie. Alhoewel deze theorie voor een groot deel toepasbaar is in de Surinaamse ontwikkelingscontext, wordt er in de westerse literatuur geen rekening gehouden met de context in termen van politieke dynamiek, nepotisme en cultuurverschillen. Mijns inziens is dit voor onderzoekers een geboden kans om de wetenschappelijke literatuur omtrent leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext te verrijken.

De tweede beperking heeft betrekking op de theorie over situationeel leiderschap. De theorie veronderstelt dat de toepassing van een leiderschapsstijl afhankelijk is van twee contingentiefactoren gebaseerd op kenmerken van de medewerkers: competentie en betrokkenheid (Van Wart, 2012:61-62). In dit onderzoek is de theorie over situationeel leiderschap niet gebruikt zoals die is ontwikkeld. Er is namelijk geen onderzoek gedaan naar in hoeverre de medewerkers daadwerkelijk competent of betrokken zijn. De theorie is alleen gebruikt voor het identificeren van leiderschapsstijlen. In zekere zin is er wel sprake van situationeel leiderschap, maar anders dan hoe de theorie dit uitwerkt. De toepassing van de leiderschapsstijlen in de Surinaamse context is, zoals eerder beschreven in paragraaf 6.2, situationeel op basis van sector.

Een derde beperking van dit onderzoek heeft te maken met de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd. De focusgesprekken en interviews die zijn afgenomen met medewerkers zijn namelijk allemaal geweest in een periode waarbij alles in het land in het teken stond van de verkiezingen. Dit zou de invloed van de Surinaamse context op de motivatie van medewerkers in de publieke sector kunnen hebben vergroot en in zekere mate verklaren. Tijdens de verkiezingsperiode is er anders dan normaal in grotere mate sprake van het accommoderen van medewerkers in ruil voor een stem op de partij en politieke benoemingen.

Tot slot was ik voor dit onderzoek erg afhankelijk van het netwerk van mijn stageverlenende organisaties en mijn eigen netwerk om in contact te komen met medewerkers die bereid zouden zijn deel te nemen aan een interview of focusgesprek. In sommige gevallen zijn medewerkers die ik heb gesproken, gekozen door een leidinggevende. Hiervan is niet duidelijk hoe zij zijn benaderd en op basis waarvan deze medewerkers zijn geselecteerd. Te allen tijde was het uitermate belangrijk om het vertrouwen van medewerkers te winnen, zodat zij openhartig zouden spreken over de manier waarop er leiding wordt gegeven en hun motivatie. Dit onderwerp werd door enkelen als gevoelig ervaren vanwege de vrees voor hun baan en het lekken van informatie naar hun leidinggevende of medewerkers (zie paragraaf 2.2). Daarnaast was ik vanwege tijdgebrek niet in de positie om kieskeurig te zijn over de selectie van medewerkers.

6.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een belangrijke suggestie voor vervolgonderzoek is meer onderzoek naar leiderschap en motivatie in ontwikkelingslanden. De wetenschappelijke literatuur over leiderschap en motivatie in een ontwikkelingscontext is nog schaars. Door globalisering zijn er steeds meer wederzijdse afhankelijkheden tussen de ontwikkelde en ontwikkelingslanden. Dit maakt het nog belangrijker om de cultuurverschillen, leiderschap en organisatieprocessen in deze landen te onderzoeken en te begrijpen (Budhwar en Debrah, 2001:xvii ;House, et.al. 1999:5-6).

Bij vervolgonderzoek zou het mooi zijn als ook alle direct-leidinggevendenden van de medewerkers worden geïnterviewd en geanalyseerd. Dit levert een completer beeld op over leiderschap en motivatie in Suriname. Voor dit onderzoek zijn er enkele direct-leidinggevendenden geïnterviewd, maar wegens tijdgebrek zijn deze niet geanalyseerd.

Voor de volledige toepasbaarheid van de theorie over situationeel leiderschap, kan er onderzoek gedaan worden naar de competentie en betrokkenheid van medewerkers. Ook dient de leiderschapstijl van de direct-leidinggevende onderzocht te worden om na te gaan in hoeverre er volgens de theorie over situationeel leiderschap de juiste leiderschapstijl wordt toegepast.

Ten slotte zou het effect van leiderschapstrainingen die gericht zijn op het bevorderen en het bieden van gelegenheid voor competentie, autonomie en affilatie, op de motivatie van medewerkers in de Surinaamse context onderzocht kunnen worden middels longitudinaal onderzoek. Op deze manier kan de ontwikkeling van de relatie tussen leiderschap, de motivatie van medewerkers en het effect van de SDT-dimensies op motivatie in kaart worden gebracht. Hierdoor is er een vollediger interpretatie van de data mogelijk en is er sterker bewijs voor de relatie tussen leiderschap, SDT-dimensies en motivatie (Cramer, 2007:213).

Literatuurlijst

Adler, N.J. en Boyacigiller, N. (1995). Going beyond traditional HRM scholarship. In: Kanungo, R.N., Employee management in developing countries. (pp. 1-14) Connecticut. JAI Press.

Aycan, Z. (2004). Managing Inequalities: Leadership and Teamwork in the Developing Country Context. In: Lane, H., Mendenhall, M. & Maznevski, M. *International Handbook of Management* (pp. 406-423). NY: Blackwell.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*. 36 (1), p. 39-47.

Biekman, B. A. (2014). *Competentiemanagement in Republiek Suriname: een onderzoek naar de gang van zaken van competentiemanagement bij de ministeries van Binnenlandse Zaken, Onderwijs en Volksontwikkeling en Openbare Werken* (Doctoral dissertation). Anton de Kom Universiteit van Suriname.

Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, 84(6), 740-756.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management (3rd edition)*. Londen. Palgrave.

Brislin, R.W. (1990). *Applied Cross-Cultural Psychology*. California, United States. SAGE Publications.

Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.

Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2013). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 0, 1-22.

Budike, F. (2007). *Hrm in surinaams perspectief*. Paramaribo, Suriname. Drukkerij Leo Victor.

Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Eds.). (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.

Cramer, D. (2007). *Methoden en technieken in de psychologie*. Pearson Education.

Dagblad De West. *Suriname en Zuid-Afrika werken aan leiderschapsontwikkeling*. [<http://dagbladdewest.com/2016/05/11/suriname-en-zuid-afrika-werken-aan-leiderschapsontwikkeling/>]. 11 mei 2016.

Dagblad Suriname. *Soewaro Moestadja wij stemmen nog etnisch*. [<http://www.dbsuriname.com/dbsuriname/index.php/soewarto-moestadja-wij-stemmen-in-ons-land-nog-etnisch/>]. 5 februari 2015.

Davis-Cooper, M. G. (2014). Capacity Building and Developmental Outcomes in Two English-Caribbean Countries. *Journal of Psychology (JPsych)*, 1(1).

Dayal, I. (1995) Review article: Work motivation- models for developing countries by Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendoca. 1994, New Delhi, India:Sage, 290pp. *Indian Journal of Industrial Relations*, 1995, 30(3), 327-331.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11,319–338.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of human motivation* (pp. 85-107). Oxford, UK: Oxford University Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 416-433.

De Ware Tijd. *Dictatoriaal leiderschap slecht voor ontwikkeling Suriname*. [<http://www.dwtonline.com/laatste-nieuws/2015/03/08/dictatoriaal-leiderschap-slecht-voor-ontwikkeling-suriname/>]. 8 maart 2015.

Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.

Ehigie, B. O., & Ehigie, R. I. (2005). Applying qualitative methods in organizations: a note for industrial/organizational psychologists. *The Qualitative Report*, 10(3), 621-638.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Hammer, M. en Champy. J (1993). Re-engineering the Corporation. *A manifesto for business revolution*, New York.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Kanungo, R. N., & Saunders, D. M. (Eds.). (1995). *Employee Management in Developing Countries* (Vol. 3). Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation. History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9),705-717.
- Luciano, M. (2009). Commentary: Autonomy and relatedness reconsidered: Learning from the Inuit. *Culture & Psychology*, 15(4), 451-462.
- Mendonca, M. 2000). 'Human Resource Management in the Emerging Countries', *Regional Encyclopedia of Business and Management: Management in the Emerging Countries*. London: Thomson Learning Business Press, 86–94.
- Menke, J. en Pérez, O.J. (2012). *Surinamese Strategic Culture*. Florida International University.
- Mueller, M. B., & Lovell, G. P. (2015). Theoretical Constituents of Relatedness Need Satisfaction in Senior Executives. *Human Resource Development Quarterly*.
- Neuman, W.L. (2004) Chapter 5 Qualitative and Quantitative Measurement In: Neuman, W.L. (Ed.), *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches: International Edition*. (pp 105-130).
- Nijhuis, N., van Beek, I., Taris, T., & Schaufeli, W. (2012). De motivatie en prestatie van werkverslaafde, bevlogen en opgebrande werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 25(4), 325-355.

- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press: New York.
- Radio10. *Suriname op weg naar professioneel leiderschap*. [<http://www.radio10.sr/nieuws/suriname-op-weg-naar-professioneel-leiderschap/35337>]. 14 november 2014.
- Rainey, H. G. (2000). Chapter 3 Work motivation. In Golembiewski: *Handbook of organizational behavior 2th (pp. 19-42)*. New York: Marcel Dekker inc.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The journal of American academy of business*, 5, 52-63.
- Re'em, Y. (2011). Motivating Public Sector Employees. *Heritage School of Governance-Working Papers*, 60.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and social psychology bulletin*, 26(4), 419-435.
- Republiek Suriname. *Algemene feiten*. [<http://www.gov.sr/over-suriname/algemene-feiten.aspx>]. Geraadpleegd op: 21 april 2015.
- Republiek Suriname. *Demografie*. [<http://www.gov.sr/over-suriname/demografie.aspx>]. Geraadpleegd op: 3 mei 2015.
- Republiek Suriname. *Historie*. [<http://www.gov.sr/over-suriname/historie.aspx>]. Geraadpleegd op: 24 juni 2015.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (22), 1270-1279.
- Spink, P. (1996). Review article: Work motivation- models for developing countries by Rabindra N. Kanungo and Manuel Mendoca. 1994, New Delhi, India: Sage, 290pp. *Human Relations*, 1996, 49(4), 501-522.
- Starnieuws. *Verkiezingen oud en nieuw*. [<http://www.starnieuws.com/index.php/welcome/index/nieuwsitem/27213>]. 26 januari 2015
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- UNCTAD. (2015). *World investment report 2015: Reforming international investment governance*. Geneva: United Nations Publication.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho

Van Wart, M. (2012). *Leadership in public organizations: an introduction*. ME Sharpe.

Vereniging van Verpleegkundigen in Suriname. *Leiderschapsontwikkeling in de Surinaamse gezondheidszorg*. [<http://vvsuriname.org/leiderschapsontwikkeling-in-de-surinaamse-gezondheidszorg/>]. 20 juni 2013

Waterkant. *NDP wint verkiezingen: meerderheid in parlement*.

[<http://www.waterkant.net/suriname/2015/05/26/ndp-wint-verkiezingen-meerderheid-in-parlement/>]. 26 mei 2015.

Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance for the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387-412.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.