

2017

Arbeidstevredenheid van werknemers in de matrixorganisatie

Rotterdam, Augustus 2017

Auteur: M.M. Verhoeven

Studentnummer: 441920

Universiteit: Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit

Opleiding: Parttime Master Bedrijfskunde

Afstudeerrichting: Leiderschap, Management & Bestuur

Afstudeercommissie: Muel Kaptein (Coach)

Martin de Bree (Meelezer)

Copyright © 2017, Marc Verhoeven

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De verantwoordelijkheid van de inhoud ligt geheel bij de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Samenvatting

De matrixorganisatievorm is een organisatievorm die steeds vaker wordt toegepast. Met name in de technische sector geniet deze organisatievorm de nodige populariteit. Werknemers worden enerzijds aangestuurd door een direct leidinggevende (manager), als ook door een projectleider wanneer het gaat om projecten. Deze organisatievorm maakt het mogelijk om extreem flexibel om te kunnen gaan met de resources van het bedrijf. Er kunnen makkelijk teams samengesteld worden afhankelijk van de omvang van een project. Doordat deze organisatievorm het mogelijk maakt makkelijk te kunnen wisselen binnen projectteams kan een bedrijf af met minder werknemers. Een nadeel van de wisselende project teams is de onduidelijkheid die kan ontstaan door de dubbele aansturing van zowel een direct leidinggevende als een projectleider.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat het effect van emotionele intelligentie is op de leiderschapsstijlen van leidinggevendenden binnen de matrixorganisatie, dit wordt gemeten aan de hand van de arbeidstevredenheid van de werknemer. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *In welke mate zijn leiderschapsstijl en de tevredenheid van de werknemer aan elkaar gerelateerd en in welke mate heeft de emotionele intelligentie van de werknemer invloed hierop binnen een matrixorganisatie?* Om antwoord te kunnen geven op de gestelde onderzoeksvraag is een vragenlijst opgesteld die verspreid is onder werknemers die werkzaam zijn in organisatie die beschikken over de matrixorganisatievorm. Deze vragenlijsten omvatten vragen die gaan over de leiderschapsstijl gehanteerd door de direct leidinggevende en de projectleider. Daarnaast zijn er vragen gesteld over de arbeidstevredenheid van de betreffende werknemer. Tot slot zijn er vragen gesteld die uitspraak kunnen doen over de emotionele intelligentie van de werknemer.

In dit onderzoek zijn een aantal bevindingen gedaan. Zo wordt op de eerste plaats deels een positieve relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer bevestigd. Dit geldt voor de direct leidinggevende (manager), zowel voor een directieve leiderschapsstijl als een participatieve leiderschapsstijl. Een tweede bevinding uit dit onderzoek is dat emotionele intelligentie geen significante relatie heeft met de toegepaste leiderschapsstijl in combinatie met de arbeidstevredenheid van de werknemer. Dit geldt voor zowel de direct leidinggevende (manager) als voor de projectleider. Dit in tegenstelling tot wat verwacht werd op basis van de theorie en de daarin beschreven uitkomsten uit andere wetenschappelijke onderzoeken. Door het toepassen van controle variabelen is er nog een derde bevinding gevonden in dit onderzoek. Werknemers met een hogere leeftijd ervaren een lagere arbeidstevredenheid dan werknemers met een jongere leeftijd.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Figuren en tabellen lijst	5
Inleiding	6
Aanleiding.....	6
Probleemdefinitie.....	9
Onderzoeksvraag.....	10
Doelstelling.....	11
Literatuur onderzoek.....	12
Leiderschapsstijl	12
Directief leiderschap.....	12
Participatief leiderschap.....	13
Directiefleiderschap in combinatie met participatief leiderschap	13
Arbeidstevredenheid	13
Leiderschap en arbeidstevredenheid van de werknemer	14
Emotionele intelligentie	15
Leiderschap in combinatie met emotionele intelligentie	17
Arbeidstevredenheid en emotionele intelligentie	17
Hypotheses	18
Methodologie	20
Validatie van de constructen	20
Meting van leiderschapsstijlen	20
Metingen van emotionele intelligentie	21
Metingen van arbeidstevredenheid	21
Controle variabelen	21
Common method bias.	21
Gehouden steekproef	22
Resultaten	23
Verzameling van de Data	23
Preparatie van de data.....	23
Betrouwbaarheid van het onderzoek.....	24
Beschrijvende statistiek	25
Correlaties	25
Regressie analyse.	27
Resultaten hypothesen	28
Conclusie.....	30

Beantwoording van de deelvragen	30
Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.....	31
Verklaringen, Discussie, beperkingen, en aanbevelingen	33
Verklaringen	33
Discussie	34
Discussie	34
Theoretische implicaties	34
Praktische implicaties	35
Beperkingen van het onderzoek	37
Steekproef	37
Interne validiteit	37
Gebruikte items bij emotionele intelligentie	37
Zelfbeoordeling van de items van emotionele intelligentie.....	37
Periode van onderzoek	38
Aanbevelingen vervolg onderzoek	38
Literatuurlijst	40
Bijlage I Vragenlijst.....	47
Bijlage II vertalingen vragenlijst.....	56
Bijlage III SPSS.....	59
Bijlage IV Correlatie tabel	60

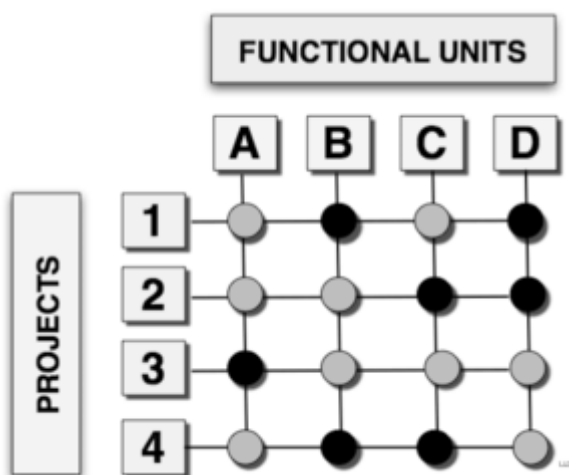
Figuren en tabellen lijst

Figuur 1 schematische weergave matrixorganisatiestructuur	6
Figuur 2 weergave belang hebbende matrixorganisatie (Davis & Lawrence, 1978).	7
Figuur 3 – onderzoeksmodel	9
Figuur 4 – onderzoeksmodel binnen matrixorganisatie.....	10
Figuur 5 afkomstig uit onderzoek van The Four-Branch Model of Emotional Intelligence (Mayer & Salovey, 1997)	16
Figuur 6 het emotional intelligence model van Mayer & Salovey.	16
Figuur 7 conceptueel model.....	19
Tabel 1 Betrouwbaarheid schalen	24
Tabel 2 Demografische gegevens	25
Tabel 3. Gemiddelde, standaard deviatie en correlatie van Manager_Directief, Manager_Participatief, Projectleider_Directief, Projectleider_Participatief, Emotionele_intelligentie, Arbeidstevredenheid, Leeftijd, Werkervaring en Opleiding.	26
Tabel 4. resultaten van de hiërarchische regressieanalyse voor arbeidstevredenheid.....	27

Inleiding

Aanleiding

Organisaties maken steeds vaker gebruik van zogeheten matrixorganisatievorm, voornamelijk in de technische sector wordt de matrixorganisatie steeds vaker toegepast (Davis & Lawrence, 1977; Galbraith, 2000) Een matrixorganisatie is een organisatie structuur waarbij medewerkers door meerdere personen (leidinggevenden) aangestuurd worden. Een schematische weergave van een matrixorganisatie is hieronder weergegeven. De werknemers, afgebeeld als grijze en zwarte bolletjes worden aangestuurd door enerzijds een direct leidinggevende ook vaak manager genoemd (Functional units) en anderzijds door een projectleider (Projects). De matrixorganisatie maakt het mogelijk om met wisselende projectteams te werken, waardoor de organisatie een flexibele structuur krijgt.



Figuur 1 schematische weergave matrixorganisatiestructuur

Waarom een matrixorganisatie?

Een matrixorganisatie wordt vaak geïntroduceerd bij een toenemende complexiteit van de bedrijfsactiviteiten (Davis en Lawrence, 1978; Kilmann, 1985).

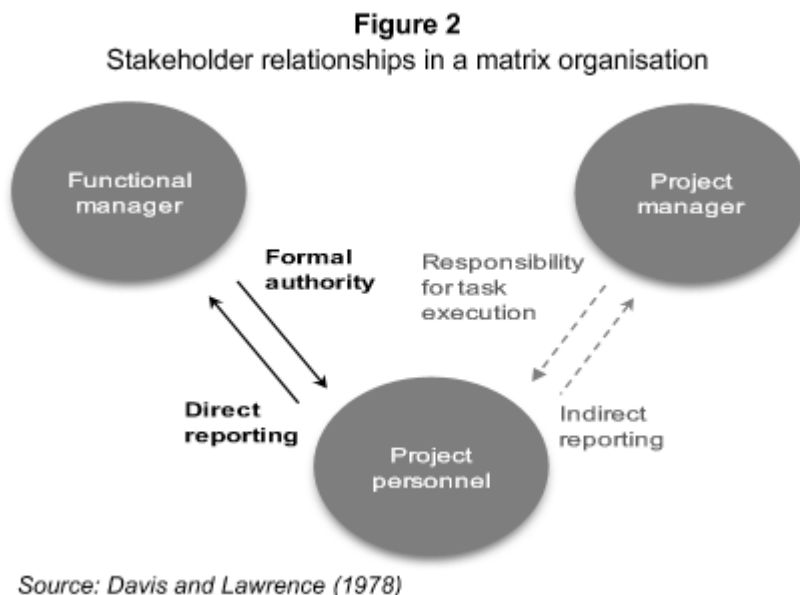
Met name bedrijven in de vliegtuigindustrie, automotive industrie, banken, ICT, defensie, electronica, de financiële sector en olie en gas industrie zijn gebruik gaan maken van de matrixorganisatie. (Davis en Lawrence, 1977; Galbraith, 2000; Sy and D'Annunzio 2003).

Er zijn een viertal voornaamste redenen om over te gaan naar een matrixorganisatievorm (Galbraith, 2000; Kilmann, 1985). Ten eerste maakt de matrixorganisatie het mogelijk tegelijkertijd te focussen op meerdere bedrijfsdoelen. Wanneer bedrijven groeien, ontstaan er vaak meerdere bedrijfsdoelen, die allemaal tegelijk nagestreefd dienen te worden. De matrixorganisatie is geschikt voor het tegelijkertijd focussen op meerdere bedrijfsdoelen (Thomas Sy 2003). Een tweede reden is dat de matrixorganisatievorm het management faciliteert in informatie. Naarmate bedrijven meer complex worden, ontstaat er een steeds grotere behoefte aan informatie. In traditionele bedrijven loopt de

informatie stroom verticaal. In de matrixorganisatie verloopt de communicatie naast verticaal ook horizontaal, waardoor bijvoorbeeld de manager niet overladen wordt met informatie waar hij/zij niet noodzakelijk kennis van hoeft te hebben. Een derde reden dat een bedrijf bij de invoering van de matrixorganisatie vorm af kan met minder personeel. Dit komt omdat werknemers flexibel uitwisselbaar zijn tussen projecten en zelfs tussen afdelingen. Hierdoor is er een minder grote vaste bezetting nodig per project of per afdeling. De vierde reden is dat organisaties flexibeler kunnen omgaan met veranderingen uit de markt. De organisatie kan makkelijker veranderen van samenstelling wanneer dit gevaagd wordt door de markt (Kolodny 1979).

Uitdagingen binnen een matrixorganisatie

Wanneer in de literatuur gezocht wordt naar matrixorganisaties, worden er een aantal uitdagingen benoemd die voorkomen bij deze organisatievorm. Een grote uitdaging binnen de matrixorganisatie is de dubbelzinnigheid van de autoriteit door de dubbele aansturing van enerzijds project leiders, en anderzijds managers (Goold & Campbell, 2003; Sy & D'Annunzio, 2005). De vergelijking wordt soms gemaakt dat een werknemer twee of meer bazen heeft. De taak van de autoritaire aansturing behoort toe aan de manager en de aansturing en coördinatie van het project ligt bij de projectleider (Dunne, Stahl & Melhart, 1978; Goold & Campbell, 2003). Hierdoor kan er onduidelijkheid ontstaan bij de werknemer over de aansturing. Met name wanneer het gaat om tegenstijdige opdrachten. Onderstaand figuur geeft een schematische weergave van de relaties van de belanghebbende binnen de matrixorganisatie (figuur 2).



Figuur 2 weergave belang hebbende matrixorganisatie (Davis & Lawrence, 1978).

Uit onderzoek van (Sy 2004) blijkt dat de matrixorganisatie vorm geen garantie is voor een succesvolle organisatie. Het succes ontstaat pas als de organisatie erin slaagt om de werknemers effectief te managen binnen de matrixorganisatie. Succesvolle matrixorganisaties trainen en ontwikkelen hun werknemers om de juiste vaardigheden en ambities aan te leren die benodigd zijn binnen matrixorganisaties. Een belangrijke factor die bijdraagt aan het succes van de matrixorganisatie is het leidinggeven binnen deze organisatievorm (Bartlett & Ghoshal, 1990; Davis &

Lawrence, 1977; Ford en Randolph, 1992). Met name de stijl van leidinggeven kan van invloed zijn op het goed functioneren van de matrixorganisatie (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Leiderschap en de matrixorganisatie

Volgens Benfari, Wilkinson & Orth (1986) zijn er speciale methodes nodig voor het effectief managen van de relaties binnen een matrixorganisatie.

Daarnaast komt uit de literatuur naar voren dat niet alleen de aansturing van de werknemers complex is, maar ook het leidinggeven aan zich kan leiden tot conflicten (Nicholas & Steyn 2008). Managers zijn bang dat hun gezag wordt ondermijnd door bijvoorbeeld projectleiders, en dat zij enkel een ondersteunende taak vervullen. Daarentegen hebben de projectmanagers op hun beurt ook angsten. Projectmanagers hebben bijvoorbeeld geen invloed op de beschikbare resources.

Volgens de studie van Rizzo House & Lirtzman (1970) blijkt dat de eerder genoemde tegenstrijdige aansturing van zowel managers als projectleiders kan leiden tot een negatieve werkhouding. Uit onderzoek van Harter, Schmidt en Hayes (2002) blijkt dat juist de relatie tussen leidinggevende en werknemer van groot belang is voor de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerker.

Er zijn nog maar weinig studies gewijd aan de extra vaardigheden die benodigd zijn van de werknemers die werken binnen een matrixorganisatie (Sy & Côté 2004). Uit onderzoek naar succes van de matrixorganisatie blijkt dat er een verandering van "mindset" nodig is bij de werknemers in de matrixorganisatie (Kilmann, 1985). Een aanname die Sy (2004) doet, is dat wanneer een werknemer beschikt over een hoge emotionele intelligentie, deze beter zal kunnen functioneren in een matrixorganisatie.

Matrixorganisatie en emotionele intelligentie

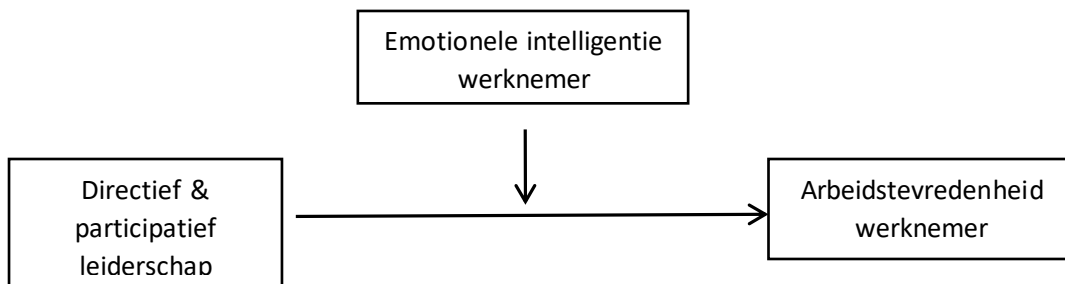
Wanneer er binnen een bedrijf gekozen wordt om te gaan werken met een matrixstructuur, leidt dit niet automatisch tot een succes (Sy & Cote 2003). De matrixorganisatie vraagt om andere vaardigheden dan een niet matrixorganisatie. Voor zowel de leiders, als de werknemers geldt dat zij vaardigheden moeten ontwikkelen die benodigd zijn om goed te kunnen functioneren in de matrixorganisatie. Gesteld wordt dat werknemers moeten veranderen van een "Lockean inquiry" model (waarbij de aanname is dat de oplossing voor een probleem gegenereerd kan worden door het bereiken van consensus binnen een team van experts), naar het "Hegelian inquiry" model (waarbij de aanname is dat de oplossing voor een moeilijk probleem alleen gevonden kan worden door overleg tussen werknemers met verschillende visies, omdat geen enkel persoon beschikt over alle informatie) (Sy & Côte, 2003).

Aangezien er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar de vaardigheden die benodigd zijn om goed te kunnen functioneren in de matrixorganisatie, is het voor managers moeilijk hierop te kunnen sturen. Uit het weinige onderzoek dat wel gedaan is naar de benodigde vaardigheden om goed te kunnen functioneren in een matrixorganisatie, is gekeken naar de invloed van emotionele intelligentie van de werknemer (Sy & Côte, 2003). In dat onderzoek wordt gesteld dat emotionele intelligentie een basisvaardigheid is die het mogelijk maakt om de interpersoonlijke uitdagingen binnen de matrixorganisatie te kunnen overwinnen.

Dit onderzoek probeert inzicht te geven in welke mate leiderschapsstijl invloed heeft op de arbeidstevredenheid van de werknemers. Arbeidstevredenheid van de werknemer is gekozen als uitkomstmaat, omdat een tevreden werknemer leidt tot betere arbeidsprestaties. Daarnaast probeert dit onderzoek inzicht te geven welke invloed emotionele intelligentie heeft op de arbeidstevredenheid van de werknemer binnen de matrixorganisatie. Het onderzoek zal plaats vinden in de technische sector, met name in deze sector is het interessant om te kijken naar de relatie tussen leiderschapsstijl, emotionele intelligentie en arbeidstevredenheid van de werknemer.

Probleemdefinitie

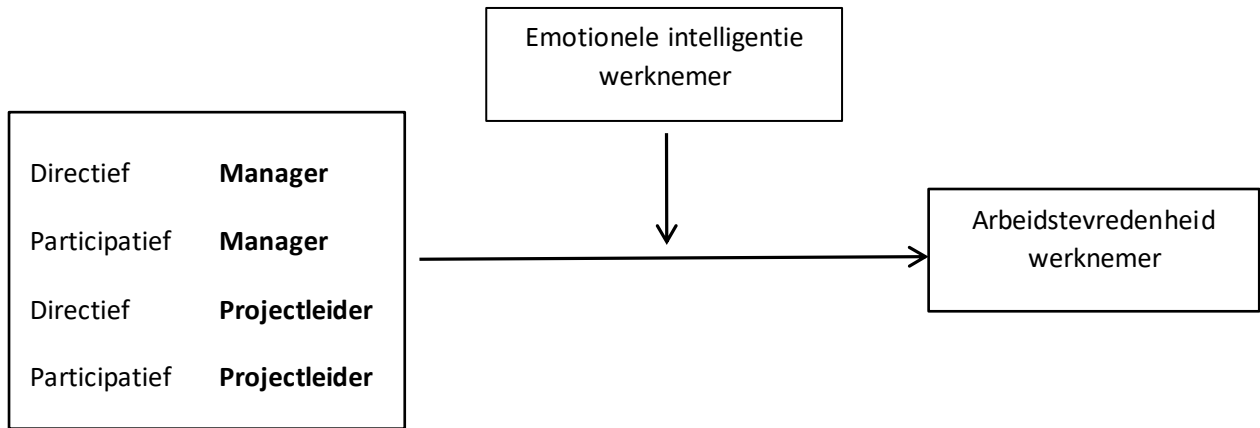
Op basis van de bevindingen uit de aanleiding over uitdagingen in de matrixorganisatie is het volgende onderzoeksmodel opgesteld:



Figuur 3 – onderzoeksmodel

Dit onderzoek, onderzoekt een eventuele relatie tussen leiderschapsstijl (zowel directief als participatief) en arbeidstevredenheid van de werknemer. Dit is weergegeven in bovenstaand onderzoeksmodel. In dit model zijn de theoretische begrippen en hun relaties visueel weergegeven (figuur 3). In dit model is emotionele intelligentie de moderator op de relatie tussen leiderschapsstijl (directief en participatief) en de arbeidstevredenheid van de werknemer.

Het onderzoek wordt gehouden in matrixorganisaties. Hierbij is zowel een direct leidinggevende (manager) als een projectleider betrokken. Om deze reden wordt het onderzoeksmodel twee keer getoetst, namelijk de eerste keer met de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende (manager) zowel directief als participatief. Vervolgens moet hetzelfde onderzoeksmodel ook getoetst worden voor de projectmanager. Hieruit volgt het volgende onderzoeksmodel:



Figuur 4 – onderzoeksmodel binnen matrixorganisatie

Of emotionele intelligentie een modererend effect heeft op de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid hangt enerzijds af van de stijl van leidinggeven die gehanteerd wordt. Anderzijds kan het verschil tussen direct leidinggevende en projectmanager ook zorgen voor een verschil.

Onderzoeksvraag

Om de relaties van het onderzoeksmodel te kunnen onderzoeken, is er een onderzoeksvraag opgesteld. Hieruit komen enkele deelvragen voort. De antwoorden op deze vragen vormen de kern van dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

In welke mate zijn leiderschapsstijl en de tevredenheid van de werknemer aan elkaar gerelateerd en in welke mate heeft de emotionele intelligentie van de werknemer invloed hierop binnen een matrixorganisatie?

Uit deze centrale vraag ontstaan de volgende deelvragen:

Wat is het verschil tussen directieve en participatieve leiderschapsstijl?

Wat is arbeidstevredenheid van de medewerker?

Wat wordt verstaan onder emotionele intelligentie?

Hoe beïnvloedt emotionele intelligentie de relatie met leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid?

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het bijdragen aan kennisontwikkeling op het gebied van leiderschapsstijl binnen matrixorganisaties. Wat is de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer, en welke invloed heeft de emotionele intelligentie van de werknemer hierop.

Wetenschappelijke relevantie

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar organisaties die gebruik maken van de matrixorganisatievorm. Hierbij is vooral onderzocht wat de voor- en nadelen zijn van deze organisatievorm. Daarnaast zijn er vele onderzoeken bekend die onderzocht hebben hoe de matrixorganisatievorm aangestuurd zou moeten worden. Hierbij richt het onderzoek zich vooral op het leiderschap van de matrixorganisatie. Ook zijn er een aantal onderzoeken te vinden die zich richten op de emotionele intelligentie van de manager of projectleider. Echter is er nog weinig onderzoek gedaan naar het aspect van de werknemer binnen de matrixorganisatie. Dit onderzoek dient als aanvulling op het reeds gedane onderzoek naar matrixorganisaties, en probeert de "gap" die aanwezig is op het gebied van de werknemer binnen de matrixorganisatie op te vullen.

Maatschappelijke relevantie

Zoals uit de aanleiding blijkt zijn er een aantal uitdagingen binnen de matrixorganisatievorm die kunnen leiden tot problemen. De uitkomsten van dit onderzoek geven inzichten in bepaalde gebieden die een uitdaging blijken te geven binnen de matrixorganisatievorm. Zo wordt gekeken naar de invloed van leiderschapsstijl op arbeidstevredenheid van de werknemer. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om de arbeidstevredenheid van de werknemer te verhogen. Dit kan op zijn beurt weer leiden tot een grotere effectiviteit van de werknemer.

Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in de rol van emotionele intelligentie van de werknemer op de arbeidstevredenheid. Dit onderzoek bestudeert de relatie tussen emotionele intelligentie en het aansturen van de werknemer (leiderschapsstijl). Deze inzichten kunnen worden gebruikt om te begrijpen waarom de ene werknemer beter kan functioneren in de matrixorganisatie dan de andere medewerker.

Literatuur onderzoek

Vanuit de probleemstelling wordt alvorens het empirische onderzoek een verkenning in de literatuur gedaan en wordt antwoord gegeven op de eerste deelvragen van het onderzoek. Wat is er al bekend over de constructen (leiderschapsstijl, emotionele intelligentie en arbeidstevredenheid) en wat is de relatie tussen deze constructen. Vervolgens worden de hypothesen beschreven die uit het literatuuronderzoek tot stand zijn gekomen. Hieruit wordt een conceptueel model opgesteld.

Zoals in de aanleiding al genoemd is, is er veel onderzoek gedaan naar matrixorganisaties. Met name in de jaren 70 en begin jaren 80 is er veel onderzoek gedaan vanwege de destijdse verhoogde populariteit van deze organisatie vorm. Het meeste onderzoek is gedaan naar de structurele vormgeving, en beschrijving van de matrixorganisatie. Deze onderzoeken hebben niet gekeken naar de relatie van leiderschapsstijl, emotionele intelligentie van de werknemer, en arbeidstevredenheid van de werknemer. Omdat leiderschapsstijl een nogal groot studieobject is, is er gekozen om twee leiderschapsstijlen te onderzoeken. Er is gekozen om de directieve en participatieve leiderschapsstijl te onderzoeken.

Leiderschapsstijl

Leiders spelen een belangrijke rol in het aanbrengen van structuur in de werkomgeving en in de informatie voorziening van de werknemer. Hieruit volgend heeft het gedrag van de leider een effect op de relatie van de werknemer (Durham, Knight, & Locke, 1997). Er bestaat geen een beste leiderschapsstijl die toegepast kan worden (Mumford, 1986; Vroom & Jago, 1998). Leiderschap is altijd afhankelijk van de situatie.

Dit onderzoek richt zich op directief en participatief leiderschap. Directieve en participatieve leiderschapsstijl kunnen gezien worden als elkaars tegenovergestelde binnen het spectrum van leiderschapsstijlen. Er zijn een twee belangrijke redenen om op deze twee leiderschapsstijlen te concentreren (Kahai, Sosik & Avolio, 1997). Ten eerste worden beide leiderschapsstijlen geassocieerd met een grote organisatorische output (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni, & Schwartz, 2002). Ten tweede kan een combinatie van deze leiderschapsstijlen leiden tot een meer complexe leiderschapsstijl wat het werkproces ten goede komt (Kahai e.a. 1997; Sagie e.a. 2002).

Directief leiderschap

Directief leiderschap wordt gedefinieerd als het creëren van een kader voor de werknemers. Het besluitvormingsproces gebeurt volgens de visie van de manager (Fiedler, 1989, 1995; Sagie, 1997; Stogdill, 1974). Voorstanders van een directieve leiderschapsstijl (Hogan e.a., 1994; Murphy & Fiedler, 1992; Sagie, 1996; Sagie e.a., 2002) claimen dat een directieve leiderschapsstijl kan helpen bij het uitzetten van uitdagingen voor de werknemer en het verkrijgen van een grotere arbeidsprestatie van de werknemer (Cropanzano, James, & Citera, 1993; Fiedler & House, 1988). Uit een serie studies van onder andere Larson, Christensen, Abbott, & Franz (1996) en Larson, Christensen, Franz, &

Abbott (1998) blijkt dat directieve leiders zorgen voor verbeterde informatie-uitwisseling en verwerking van de informatie wat leidt tot een verbeterde prestaties van de afdeling.

Participatief leiderschap

Participatief leiderschap wordt gezien als het proces waarbij gezamenlijk beslissingen genomen worden, of op zijn minst het proces waarbij de werknemer betrokken wordt bij het besluitvormingsproces (Koopman & Wierdsma, 1998). Bij participatief leiderschap richten leiders zich erop om werknemers nieuwe kansen en uitdagingen te laten ontdekken (Muczyk & Reimann, 1989; West, 2002). Hoewel participatief leiderschap effect heeft op de motivatie van de werknemer (Edmondson, 1999), blijkt uit recent onderzoek dat het voordeel van participatief leiderschap ligt in het cognitieve gedeelte van de werknemer (Durham, Knight, & Locke, 1997; Latham, Winters, & Locke, 1994; Sagie e.a., 2002).

Directief leiderschap in combinatie met participatief leiderschap

De literatuur over leiderschap benadrukt het verschil tussen directief en participatief leiderschap, met een algemeen breed verdeelde mening dat participatief leiderschap een voordeel heeft ten opzichten van de contrasterende directieve leiderschapsstijl (Bryk, Easton, Kerbow, Rollow, & Sebring, 1993; Hargreaves, 1994). Echter blijkt uit de literatuur dat beide leiderschapsstijlen een bevorderende werking hebben op de effectiviteit van de werknemer (Wagner, 1994). Wagner (1994) concludeert dat het totale effect van participatie van de werknemers een positief effect heeft op de houding en de prestaties van de werknemers, maar dat dit positieve effect klein is. Op een gelijke manier is gevonden dat een directieve leiderschapsstijl leidt tot verbeterde prestaties van de werknemer (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994; Murphy & Fiedler, 1992; Sagie, 1996). Uit onderzoek van Miller & Monge, (1986) blijkt dat beide leiderschapsstijlen (directief en participatief) niet bestudeert kunnen worden zonder een bredere kijk te nemen in de omgeving van waar de leiderschapsstijl wordt toegepast. Volgens Vroom & Jago (1998) hangt de effectiviteit van de leiderschapsstijl af van de omstandigheden van de omgeving. Dit betekent dat er niet een superieure leiderschapsstijl benoemd kan worden.

Arbeidstevredenheid

Arbeidstevredenheid is van groot belang voor het verkrijgen en behouden van goed gekwalificeerd personeel. Arbeidstevredenheid wordt omschreven als het gevoel dat de werknemer heeft in het algemeen over zijn of haar werk (Smith e.a., 1975). Het is een houding die mensen aan nemen ten aanzien van hun werk (Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Het construct arbeidstevredenheid bestaat uit verschillende facetten. De vijf belangrijkste facetten die bij arbeidstevredenheid horen zijn het salaris, de aard van het werk, kansen die het werk met zich meebrengt, mogelijkheid tot het geven van leiding en relaties met collegae (Misener e.a., 1996). Onderzoek naar organisaties toont aan dat wanneer een werknemer een grote arbeidstevredenheid ervaart, de kans groot is dat de

productiviteit van deze werknemer groter is en ook de kans dat hij of zij blijft bij zijn of haar werkgever (McNeese-Smith, 1997). Uit onderzoek van Irvine & Evans (1995) blijkt dat er een sterke relatie bestaat tussen arbeidstevredenheid en het overstappen naar een andere werkgever. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat de inhoud van de werkzaamheden en de sfeer op het werk belangrijker zijn dan de financiële vergoeding voor een hogere arbeidstevredenheid.

Wanneer er sprake is van een lage arbeidstevredenheid wordt dit vaak geassocieerd met werken met ongekwalificeerde leidinggevende, werkzaamheden met een hoog herhalend karakter (lopende band werk), onduidelijkheden in functie verwachtingen, tegenstrijdige functies, conflicten binnen functies, stress, moeten overwerken en de onderlinge relaties met collegae (Navaie-Waliser e.a., 2004; Koustelios e.a., 2003; De Loach, 2003; Ilies and Judg, 2003; Gigantesco e.a., 2003; Blegen, 1993; Chu e.l., 2003; McNeese-Smith, 1999; Thyer, 2003). Een werknemer met een lage arbeidstevredenheid kan last hebben van een lage moraliteit, arbeidsverzuim en de intentie om van werkgever te wisselen (Gangadhraiah e.a. 1990, Martin 1990). Deze aspecten maken het construct van arbeidstevredenheid een belangrijk studieobject (Gangadhraiah e.a., 1990; Martin, 1990).

Een belangrijke factor die een centrale rol speelt in de arbeidstevredenheid van werknemers, is die van leiderschap. Leiderschap wordt in de praktijk vaak uitgevoerd in de vorm van een management of projectleiders functie. Uit diverse studies blijkt er een positieve relatie te bestaan tussen leiderschapstijl en arbeidstevredenheid (Seo e.a., 2004; Vance & Larson, 2002; Chiok Foong Loke, 2001; Martin, 1990; Dunham-Taylor, 2000; Stordeur e.a., 2000; Hespanhol e.a., 1999; Lowe e.a., 1996; Berson & Linton, 2005; Morrison e.a., 1997; Mosadeghrad, 2003)

Leiderschap en arbeidstevredenheid van de werknemer

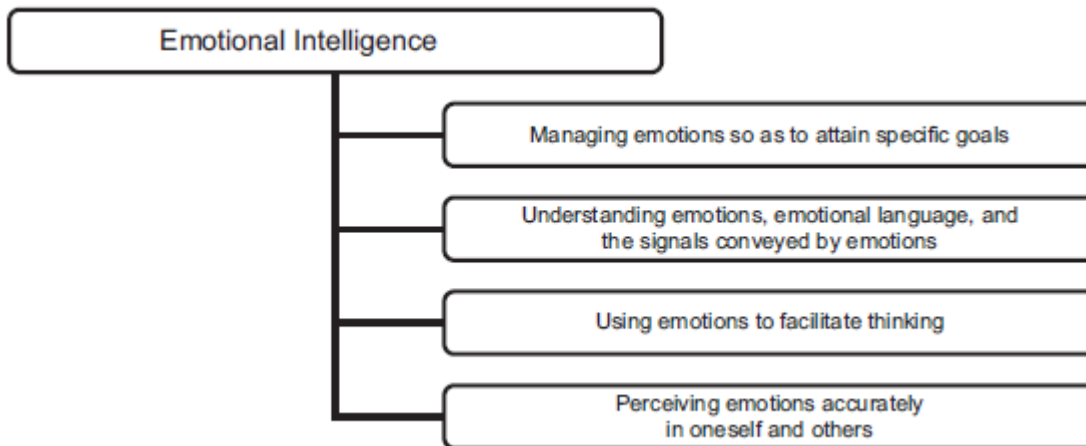
Historisch gezien worden bij leiderschap theorieën het belang van de relatie tussen de organisatie, en die van de werknemers beschreven, zodat de productiviteit van de werknemer verbeterd wordt. Daarnaast is het ontwikkelen van het menselijke vermogen een belangrijke taak van de leidinggevende (Argyris 1957; Bennis 1966; Herzberg 1966). Het succes van de organisatie wordt voor een deel bepaald door de doelen die gesteld worden door manager en zijn of haar leiderschapstijl. Doormiddels van het toepassen van de juiste leiderschapstijl, kan de arbeidstevredenheid van de werknemer vergroot worden (Mosadeghrad, 2003).

Het is de verantwoordelijkheid van de leider om zijn werknemers te beïnvloeden zodat zij kunnen presteren op het best van hun kunnen. Hierbij is het van belang dat de leider de werknemers respecteert en handelt met eerlijkheid en integriteit (Aronson e.a., 2003). Onderzoeken zijn gehouden om te kijken wat de beste manier is om werknemers te beïnvloeden zodat deze maximaal kunnen presteren (Kreitner, 1995). In de afgelopen decennia zijn er verschillende managementtheorieën opgesteld, waarbij de leiderschapstijlen uiteen liepen van een klassieke autocratische manier van leiding geven, tot aan een creatieve participatieve manier van leidinggeven. De ideeën ten aanzien van managementtheorieën zijn behoorlijk veranderd in het laatste decennia. Werknemers zijn steeds hoger opgeleid en hebben hierdoor een andere manier van aansturing nodig. Deze werknemers moeten betrokken worden bij het werk (Stewart, 1994). Dit gebeurt bij een participatieve leiderschapstijl.

Leidinggeven is een emotie geladen proces. Intuïtief zou om deze reden emotionele intelligentie een positieve relatie kunnen hebben met leiderschapsstijl. Een aantal studies hebben onderzoek gedaan naar emotionele intelligentie en leiderschapsstijl, daarin wordt een correlatie tussen emotionele intelligentie en leiderschapsstijl gevonden (Schulze & Roberts, 2005; Lopes e.a., 2006; Rosete & Ciarrochi, 2005; Wolff e.a., 2002; Wong & Law, 2002).

Emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie is een relatief nieuw studieobject binnen de wetenschap. In de begin jaren 90 werd voor het eerst in onderzoek gesteld dat er zoiets bestaat als emotionele intelligentie (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990; Salovey & Mayer, 1990). Het eerste idee hierbij was dat sommige mensen beter in staat zijn om gebruik te maken van hun emoties dan andere mensen. Vanaf 1990 is het studieobject van emotionele intelligentie uitgegroeid tot een kleine industrie van publicaties, onderzoek en consulting (Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004; Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002). Een van de eerste definities beschrijft emotionele intelligentie als een aantal samenhangende capaciteiten op het gebied van emoties (Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990). Andere onderzoekers omschrijven emotionele intelligentie als een eclectische mix van eigenschappen, zoals blijdschap, eigenwaarde, optimisme, en zelf management (Bar-On, 2004; Boyatzis & Sala, 2004; Petrides & Furnham, 2001). Na het introduceren van deze definitie van emotionele intelligentie ontstond de opvatting dat deze definitie teveel aspecten omvat om het begrip emotionele intelligentie te omschrijven (Landy, 2005). Hieruit volgend is een nieuwe definitie van emotionele intelligentie geformuleerd: Emotionele intelligentie is het vermogen om deel te nemen in geavanceerde informatieverwerking. Mensen met een hoge emotionele intelligentie zijn in staat om deze informatie te gebruiken als richtlijn voor het denken en gedragen. Dat wil zeggen individuen met een hoge emotionele intelligentie aandacht geven aan het gebruiken, begrijpen, en sturen van emoties. Deze vaardigheden bedienen adaptieve functie, die voordeel kunnen bieden voor zichzelf en anderen (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Onderstaand figuur geeft deze vaardigheden schematisch weer (figuur 5)



Figuur 5 afkomstig uit onderzoek van The Four-Branch Model of Emotional Intelligence (Mayer & Salovey, 1997)

Emotionele intelligentie kan een belangrijke rol spelen op de werkomgeving (Law, Wong, & Song, 2004; Sy & Cote, 2004; Wong & Law, 2002). Volgens onderzoekers heeft emotionele intelligentie invloed op arbeid gerelateerde aangelegenheden zoals arbeidstevredenheid en arbeidsprestatie (Wong & Law, 2002).

Het model over emotionele intelligentie gebruikt wordt binnen de wetenschap bestaat uit vier aspecten (Mayer and Salovey, 1997).



Figuur 6 het emotional intelligence model van Mayer & Salovey.

Het managen van emoties is de mogelijkheid om emoties te kunnen reguleren, of zelfs veranderen. Mensen met een hoge emotionele intelligentie zijn in staat om emoties van negatief naar positief te veranderen. Bijvoorbeeld kunnen werknemers met een hoge emotionele intelligentie hun boosheid onderdrukken wanneer ze in gesprek zijn met hun leidinggevende.

Het begrijpen van emoties beschrijft de kennis over hoe de combinatie is tussen taal en emoties. Daartoe behoort ook hoe taal overkomt op anderen. Vaak hebben deze mensen een rijk vocabulaire als het gaat om het omschrijven van emoties. Mensen met een hoge emotionele intelligentie begrijpen waarom een bepaalde emotie ontstaat en waarom een specifieke emotie wordt ervaren in een bepaalde situatie.

Het gebruik maken van emoties is het vermogen om emoties te gebruiken voor het verwerken van informatie, het oplossen van problemen, en voor creatieve doeleinden. Emoties hebben een belangrijke invloed op de manier waarop mensen denken. Wanneer plezierige emoties ervaren worden, leidt dit tot grotere creativiteit (Fredrickson, 1998; Isen, 1999). In tegenstelling tot plezierige emoties, kunnen onplezierige emoties leiden tot het focussen op problemen door de werknemers (Schwarz, 1990).

Het waarnemen van emoties omvat het vermogen om emoties van jezelf en anderen te kunnen identificeren. Mensen kunnen hun eigen emoties precies identificeren wanneer ze bijvoorbeeld boos zijn, of zich schamen. Ook kunnen zij goed emoties bij andere identificeren. Bijvoorbeeld het verschil waarnemen of iemand lacht uit beleefdheid, of oprecht lacht (Mayer and Salovey, 1997).

Mensen met een hoge emotionele intelligentie hebben een groter empathisch vermogen dan mensen met een lagere emotionele intelligentie (Mayer and Salovey, 1997). Uit onderzoek blijkt dat mensen met een hoge emotionele intelligentie een grotere genoegdoening halen uit interactie met anderen (Lopes e.a., 2003). Wanneer deze bevindingen geëxtrapoleerd worden, kan hieruit geconcludeerd worden dat werknemers met een hoge emotionele intelligentie beter kunnen functioneren in een matrixorganisatievorm (Sy & Cote, 2003).

Zoals eerder al is benoemd bestaat er een positieve relatie tussen emotionele intelligentie en leiderschapsstijl. Effectieve leiderschapsvaardigheden zijn gedeeltelijk afhankelijk van het begrijpen van de werknemer (Cooper & Sawaf, 1998). Inzichten in de relatie tussen leiderschapsstijl en emotionele intelligentie kunnen leiden tot significante voordelen in het arbeidsproces (Palmer, Walls, Burges & Stough, 2001).

Leiderschap in combinatie met emotionele intelligentie

Vanaf de begin jaren 90 worden interpersoonlijke vaardigheden steeds belangrijker binnen effectief leiderschap (Goleman, 1998). Waar vroeger leiderschap gezien werd als het aansturen, plannen en controleren van de gehele organisatie, draait het tegenwoordig steeds vaker om het motiveren, en inspireren van werknemers zodat een positieve houding van de werknemers bevorderd wordt. Zowel tussen leidinggevende als tussen werknemers onderling (Hogan e.a., 1994). Er is reeds veel onderzoek gedaan naar effectief leiding geven en hoe leiders effectiever kunnen zijn. Met name de relatie tussen de emotionele intelligentie van de leidinggevende en effectief leiderschap is veelvuldig onderzocht. De emotionele intelligentie van de werknemers in combinatie met leiderschapsstijl is een nog vrij nieuw studieobject.

Arbeidstevredenheid en emotionele intelligentie

Werknemers met een hoge emotionele intelligentie hebben een grotere kans om een hogere arbeidstevredenheid te hebben. Dit komt doordat werknemers met een hogere emotionele intelligentie beter hun emoties zoals stress en frustraties kunnen reguleren. Deze werknemers zijn

beter in staat om de oorzaken van stress te herkennen. Als gevolg hiervan hebben deze werknemers een grotere kans hebben om minder gestrest te zijn (Cooper & Sawaf, 1997).

Verondersteld wordt ook dat werknemers met een hoge emotionele intelligentie een grotere mate van arbeidstevredenheid ervaren. Dit komt omdat deze werknemers in staat zijn om de emoties van andere werknemers goed in te schatten. Deze vaardigheid wordt van groot belang in samenwerkingen in groepsverband. Werknemers met een hoge emotionele intelligentie kunnen hun vaardigheden gebruiken om positieve interacties met andere werknemers tot stand te brengen. Dit geeft een positieve stimulans aan hun eigen moreel, maar ook aan het moreel van de groep. Dit zal een grotere arbeidstevredenheid als gevolg hebben (Shimazu, Shimazu, & Odahara, 2004).

Hypotheses

Na het afronden van het literatuuronderzoek zijn er voldoende aanwijzingen die wijzen in de richting van (sterke) verbanden tussen de kernconcepten van dit onderzoek.

Om de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen te kunnen beantwoorden zijn op basis van de aanwijzingen uit het literatuuronderzoek hypothesen opgesteld. Uit diverse studies is gebleken dat er een positieve relatie bestaat tussen leiderschapsstijl, en arbeidstevredenheid (Seo e.a., 2004; Vance & Larson, 2002; Chiok Foong Loke, 2001; Martin, 1990; Dunham-Taylor, 2000; Stordeur e.a., 2000; Hespanhol e.a., 1999; Lowe e.a., 1996; Berson & Linton, 2005; Morrison e.a., 1997; Mosadeghrad, 2003). Hieruit volgend zijn voor beide leiderschapsstijlen en voor zowel de projectleider, als de direct leidinggevende de volgende vier hypothesen opgesteld.

Hypothese 1 Er is een positieve relatie tussen de mate van directief leiderschap van de manager (DirLMng) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT).

Hypothese 2 Er is een positieve relatie tussen de mate van participatief leiderschap van de manager (ParLMng) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT)

Hypothese 3 Er is een positieve relatie tussen de mate van directief leiderschap van de projectleider (DirLPL) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT).

Hypothese 4 Er is een positieve relatie tussen de mate van participatief leiderschap van de projectleider (ParLPL) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT)

Daarnaast is uit het literatuuronderzoek gebleken dat werknemers met een hoge emotionele intelligentie een grotere mate van arbeidstevredenheid ervaren. Dit komt omdat deze werknemers in staat zijn om de emoties van andere werknemers goed in te schatten. Deze vaardigheid wordt van groot belang geacht in samenwerkingen in groepsverband. Werknemers met een hoge emotionele intelligentie kunnen hun vaardigheden gebruiken om positieve interacties met andere werknemers tot stand te brengen. Dit geeft een positieve stimulans aan hun eigen moreel, maar ook aan het moreel van de groep. Dit zal een grotere arbeidstevredenheid als gevolg hebben (Shimazu, Shimazu, & Odahara, 2004). In combinatie met de hierboven beschreven hypothesen en de bevindingen uit de literatuur, worden de volgende vier hypothesen toegevoegd.

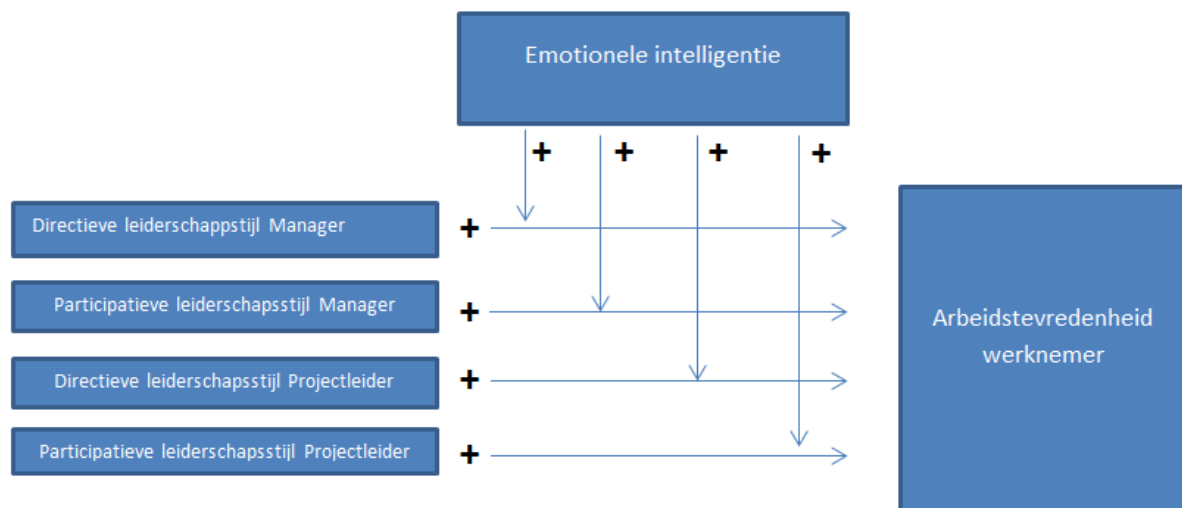
Hypothese 5 De positieve relatie tussen participatief leiderschap van de manager en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Hypothese 6 De positieve relatie tussen directief leiderschap van de manager en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Hypothese 7 De positieve relatie tussen directief leiderschap van de projectleider en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Hypothese 8 De positieve relatie tussen participatief leiderschap van de projectleider en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Deze hypothesen worden weergegeven in het onderstaande conceptuele model.



Figuur 7 conceptueel model.

In dit model zijn tevens de verwachte relaties weergegeven middels een + of – teken.

Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de eerder gevonden hypothesen onderzocht worden.

Dit onderzoek spitst zich toe op hoe leiderschapsstijl van de leidinggevende, zowel de direct leidinggevende, als de projectleider en de emotionele intelligentie van de werknemer. Dit wordt gemeten aan de hand van de uitkomstmaat: arbeidstevredenheid van de werknemer. Wordt de arbeidstevredenheid vergroot wanneer er een bepaalde leiderschapsstijl wordt toegepast (directief, of participatief)? En welke rol heeft de emotionele intelligentie van de medewerker hierop? Uit het literatuuronderzoek zijn een aantal hypothesen geformuleerd en deze worden getoetst.

De toetsing van deze hypothesen vindt plaats door kwantitatief onderzoek met behulp van vragenlijsten. Deze vragenlijsten genereren data met als doel na te gaan of de veronderstelde verbanden kunnen worden aangetoond. Om deze verbanden te kunnen aantonen wordt er een analyse gedaan met het computer programma SPSS.

Validatie van de constructen

De constructen die in dit onderzoek getoetst worden zijn: participatief en directief leiderschap, emotionele intelligentie, en arbeidstevredenheid. In diverse eerdere onderzoeken is er veelvuldig onderzoek gedaan naar deze constructen. Er is daarom voor dit onderzoek gekozen om dezelfde vragenlijsten te gebruiken, omdat deze in eerdere onderzoeken gevalideerd zijn. Uitkomst hiervan is dat ze ook duidelijk zijn voor de respondenten. Aangezien dit onderzoek in Nederland wordt gehouden, zijn de vragenlijsten vertaald vanuit het Engels. Deze vertaalde versie is getoetst door iemand met een sterke Engelse taalvaardigheid, hiermee is de begrijpbaarheid van de vragenlijsten gecontroleerd. De antwoorden op de vragen zijn gemeten aan de hand van een 5 punt Likert schaal, die loopt van helemaal eens tot helemaal mee oneens. Het totale aantal vragen van de vragenlijst is 41 vragen plus 6 demografische vragen.

Meting van leiderschapsstijlen

In dit onderzoek worden twee leiderschapsstijlen onderzocht, namelijk directief leiderschap en participatief leiderschap. De vragenlijsten over de directieve leiderschapsstijl bestaan uit een zestal vragen die afkomstig is uit onderzoek van Conger & Kanungo (1994).

De vragen over participatief leiderschap bestaan uit een zestal vragen en zijn afkomstig uit onderzoek van Den Hartog (1997).

De vragen over directief en participatief leiderschap zijn in elke vragenlijst twee keer gesteld. De eerste keer zijn de vragen gesteld over de direct leidinggevende (manager). Vervolgens zijn dezelfde vragen nogmaals gesteld maar dan over de projectleider.

De Cronbach's Alpha voor de directieve leiderschapstijl van het onderzoek van Conger & Kanungo (1994) is 0.92 onder 140 respondenten en de Cronbach's Alpha voor de participatieve vragen uit het onderzoek van Den Hartog (1997) is 0.87 onder 102 respondenten

Metingen van emotionele intelligentie

De schaal voor emotionele intelligentie is gemeten aan de hand van onderzoek van Wong, & Law (2002). Deze meten aan de hand van 16 items de emotionele intelligentie van de werknemer. Deze schaal is onder te verdelen in een viertal onderwerpen. Deze zijn: Self-emotion appraisal, Others' emotion appraisal, Use of emotion en Regulation of emotion. Om ervoor te zorgen dat de vragenlijst niet te lang wordt, wat mogelijke respondenten kan afschrikken, is ervoor gekozen om deze schaal in te korten. Er is gekozen om enkel de vragen te gebruiken die gaan over Use of emotion, en Regulation of emotion. De Cronbach's Alpha in dit onderzoek was .76 voor Use of emotion, en .85 voor Regulation of emotion.

Metingen van arbeidstevredenheid

De arbeidstevredenheid van de medewerker wordt gemeten aan de hand van een bestaande vragenlijst uit onderzoek van Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967). Deze vragenlijst bestaat origineel uit een twintigtal vragen, maar is in het originele onderzoek na een factoranalyse gereduceerd naar negen vragen. Voor dit onderzoek is de verkorte variant van negen vragen gebruikt. De Cronbach's Alpha in het onderzoek van Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) is 0.83.

Controle variabelen

Naast de reguliere vragen die hierboven beschreven staan, zijn er nog een aantal vragen gesteld als controle variabele. Het is mogelijk dat demografische gegevens van invloed zijn op de uitkomsten in dit onderzoek. Wanneer bijvoorbeeld gekeken wordt naar de emotionele intelligentie van de werknemer, kan leeftijd daar van invloed op zijn. Er zijn daarom een aantal controle variabelen meegenomen in dit onderzoek. Deze zijn: leeftijd van de respondent, jaren werkzaam bij zijn/haar werkgever, hoogst genoten opleiding en geslacht.

Common method bias.

Een punt van aandacht bij het doen van onderzoek is het feit dat alle variabelen bevraagd worden bij een respondent. Hierdoor ontstaat het risico op common method bias. Een respondent tijdens het invullen random dingen aanvinken op de vragenlijst, waardoor een relatie tussen constructen wordt gevonden, die er in het echt niet is. Een manier om dit tegen te haan is door data van verschillende bronnen te verzamelen. Een andere methode is scheiding in de meting van verschillende constructen

in tijd, techniek en beleving om de ogenschijnlijke verbinding tussen de constructen te beperken. (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

In dit onderzoek is het vanwege de beperkte tijd niet mogelijk geweest om door middel van scheiding in tijd en verzamelen van meerdere bronnen toe te passen. Wel is er in deze enquête gekeken naar de mogelijkheid om de constructen met zo min mogelijk vragen te kunnen meten en zijn de vragen per pagina gesteld, waardoor terug kijken niet mogelijk was.

Gehouden steekproef

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de technische sector. Een vereiste voor dit onderzoek was dat de respondent zowel leiding krijgt van een direct leidinggevende (manager) en een projectleider. Ondanks dat de techniek een grote sector is, beperkte deze factor het aantal geschikte respondenten. Uit de resultaten van het onderzoek is dan ook gebleken dat er een aantal van de geretourneerde vragenlijsten niet bruikbaar was, omdat de vragen die betrekking hadden op de projectleider niet bruikbaar bleken of niet ingevuld waren.

De vragenlijst is via de website Qualtrics van de Erasmus universiteit verspreid via een anonieme link. De vragenlijst is uitgezet binnen een groot machinebouwbedrijf (20 keer uitgezet), een bekende technisch detacheerder (165 keer uitgezet), en de alumni vereniging van mijn vooropleiding HTS autotechniek (ongeveer 800 keer uitgezet). In een periode van 6 weken en na het uitsturen van een herinnering hebben in het totaal 101 respondenten de vragenlijst geretourneerd. Na aftrek van de niet compleet ingevulde vragenlijsten blijft een aantal van 93 respondenten over.

Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de data geanalyseerd die verkregen is middels de geretourneerde vragenlijsten. Onder andere de methode van data verzamelen, het prepareren van de data voor analyse, en het analyseren van de data wordt hier besproken.

Verzameling van de Data

De gebruikte data uit dit onderzoek is verkregen middels een online verspreiden vragenlijst. De verhouding tussen het aantal keren dat de survey is uitgezet, en het aantal respondenten is ongeveer 10 procent. De online data is vervolgens gedownload naar een formaat dat uitgelezen kan worden met het analyse programma SPSS versie 23.

Na het doen van een korte analyse van de datafile, bleek dat niet alles vragenlijsten bruikbaar zijn. Een aantal waren halverwege gestopt, en bevatten dus onvolledige data. Deze vragenlijsten zijn verwijderd uit de datafile wat het totaal aantal respondenten terug brengt naar n=92.

De verzamelde data wordt middels een Pearson correlatie geanalyseerd om correlaties en verbanden tussen de variabelen te kunnen onderzoeken. In dit onderzoekmodel wordt de relatie getest tussen leiderschapsstijl (zowel directief als participatief) en arbeidstevredenheid, leiderschapsstijl en emotionele intelligentie, en emotionele intelligentie en arbeidstevredenheid. De vragen voor de variabelen van leiderschap zijn dubbel uitgevoerd, zodat ook het verschil tussen een direct leidinggevende (manager) en een projectleider onderzocht worden.

In een tweede stap in het onderzoek is een meervoudige regressie analyse met een moderator analyse toegepast. Voor het uitvoeren van de moderator analyse is er gebruik gemaakt van een interactie variabele. De interactie variabele is gecreëerd door de variabelen leiderschapsstijl te vermenigvuldigen met emotionele intelligentie. Om eventuele problemen met multicollineariteit te minimaliseren zijn de onafhankelijke variabelen gecentreerd alvorens de interactievariabele te berekenen ("Jaccard & Turrisi 2003).

Preparatie van de data

Voordat kan worden begonnen met het daadwerkelijke analyseren van de data moet de data geprepareerd worden. Dit gebeurt door in het programma SPSS een aantal extra stappen te doen. Zo zijn alle vragen die gaan over dezelfde variabelen bij elkaar gebracht, en heeft het programma SPSS per variabele de gemiddelde uitkomstwaarde berekend. Hierdoor ontstaan er in het totaal zes variabelen: Manager directief, Manager participatief, Projectleider directief, Projectleider participatief, Emotionele intelligentie, en Arbeidstevredenheid.

De data is geïnspecteerd op missende waarden, en normaliteit van de data. Zoals bij de methodologie reeds aangegeven zijn een achttal vragenlijsten met missende data bij de vragen die

gaan over de projectleider. Aangezien dit een essentieel onderdeel van dit onderzoek zijn, zijn deze vragenlijsten buitengesloten.

In dit onderzoek worden een aantal controle variabelen meegenomen. Deze zijn: leeftijd van de respondent, aantal jaren werkzaam bij de werkgever, hoogst genoten opleiding, en geslacht. Er zijn een aantal respondenten die bovenstaande vragen niet compleet hebben ingevuld. Echter is er besloten dat dit niet voldoende reden is om deze vragenlijsten buiten te sluiten, en zal deze missende data worden aangevuld met de gemiddelde waarden van de totale respondenten.

Betrouwbaarheid van het onderzoek

De antwoorden op de vragen die gebruikt zijn in dit onderzoek bestaan uit een 5 punt Likertschaal, waarbij 1 de minimale score is die impliceert dat de ondervraagde het niet eens is met de stelling, en een 5 als de ondervraagde het helemaal eens is met de stelling.

Via het programma SPSS is de betrouwbaarheid van de schaal gemeten. Als vuistregel voor de beoordeling van de bruikbaarheid van de schaal wordt namelijk een Cronbach's Alpha van 0,70 of hoger gehanteerd (Easterby-Smith et al., 2012).

	Cronbach's Alpha	N of items
Manager directief	0.825	6
Manager participatief	0.906	6
Projectleider directief	0.896	6
Projectleider participatief	0.886	6
Emotionele intelligentie	0.701	8
Arbeidstevredenheid	0.796	9

Tabel 1 Betrouwbaarheid schalen

De waarden van de Cronbach's Alpha zijn allemaal hoger dan 0.7. Dit betekent dat de alle schalen als betrouwbaar beschouwd mogen worden.

Beschrijvende statistiek

Het aantal vragenlijsten dat gebruikt wordt voor analyse is 93. Hieronder vindt u een tabel met de demografische gegevens van de respondenten.

Geslacht	99			
Man	64			92.5%
Vrouw	5			7.5%
Leeftijd	93	23	63	38.79
Dienstverband	88	0	39	8.17
Opleidingsniveau	93			
Havo	2			2.2%
Vwo	2			2.2%
Mbo/Mts	3			3.3%
Hbo/Hts	60			63.5%
Wo	26			28%

Tabel 2 Demografische gegevens

Uit deze gegevens blijkt dat 92.5 procent van de respondenten van het mannelijke geslacht is, en 7.5 procent van het vrouwelijke geslacht. De leeftijd van de respondenten varieert van 23 jaar (jongste respondent) tot 63 jaar (oudste respondent), de gemiddelde leeftijd is 38,8 jaar. Het gemiddelde aantal dienstjaren van de respondenten is 8.17 jaar. De respondent met de kortste werkervaring is net begonnen bij het bedrijf (0 jaren werkervaring) en de respondent met de meeste werkervaring is 39 jaar werkzaam bij zijn/haar werkgever. Op basis van de hoogste genoten opleiding kan gesteld worden dat een percentage van 91.5% beschouwd kan worden als hoger opgeleid.

Correlaties

De onderlinge verbanden tussen de variabelen worden berekend door een Pearson correlatie analyse.

In de correlatieanalyse is uitgegaan van de Pearson correlatie. De Pearson analyse is gebruikt omdat het een random steekproef betreft en de steekproef groter is dan 30. ($N > 30$). De waarde van de Pearsons coëfficiënt loopt van -1 tot en met +1. Een - betekent dat er een negatief verband is en een + dat er sprake is van een positief verband. Des te dichter de coëfficiënt bij -1 of + 1 ligt, hoe sterker het negatieve of positieve verband is. Uiteraard is het voor dit onderzoek van belang om positieve verbanden te vinden. Er geldt ten aanzien van de coëfficiënt een indeling welke aangeeft hoe sterk dan wel zwak het verband is, welke aangeduid wordt met Pearsons r . (0.00 - 0.30, matige correlatie, 0.30 tot 0.50 middelmatige correlatie en 0.50 – 1.00 sterk). Of de correlatie significant is wordt

bepaald aan de hand van de p-waarde. Het significantieniveau is van belang om te bepalen of de voorspelde correlatie betrouwbaar is. De p moet in elk geval kleiner zijn dan 0.05. ($p < 0.05$). Des te dichter de p-waarde bij 0.00 ligt, hoe signifikanter het verband is. In de correlatiematrix wordt dit uitgedrukt met asterisken *. ($*p < 0.05$, $**p < 0,01$). De uitkomsten van die analyse zijn te vinden in onderstaande tabel.

Means en correlaties tabel

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. <i>Manager_Directief</i>	2,59	,69									
2. <i>Manager_Participatief</i>	2,48	,87	,455**								
3. <i>Projectleider_Directief</i>	2,84	,71	-,044	,132							
4. <i>Projectleider_Participatief</i>	2,72	,74	,003	,242*	,642**						
5. <i>Emotionele_intelligentie</i>	2,09	,42	,263*	,195	,178	,317**					
6. <i>Arbeidstevredenheid</i>	2,06	,54	,529**	,623**	,080	,251*	,318**				
7. <i>Leeftijd</i>			-,087	-,186	,083	-,034	-,240*	-,287**			
8. <i>Werkervaring</i>			-,031	-,052	,16	,123	-,056	-,179	,490**		
9. <i>Opleiding</i>			-,144	-,05	-,124	-,005	-,131	,115	-,187	-,153	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 3. Gemiddelde, standaard deviatie en correlatie van Manager_Directief, Manager_Participatief, Projectleider_Directief, Projectleider_Participatief, Emotionele_intelligentie, Arbeidstevredenheid, Leeftijd, Werkervaring en Opleiding.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de onderlinge relatie tussen leiderschapsstijl (participatief, en directief) en arbeidstevredenheid en de modererende werking van emotionele intelligentie hierop. Daarbij zijn de leiderschapsstijl en emotionele intelligentie de onafhankelijke – en arbeidstevredenheid de afhankelijke variabele. Er wordt niet gekeken naar de relaties tussen de leiderschapsstijlen onderling.

Voor de manager met directieve leiderschap geldt dat er een matig significante correlatie is met emotionele intelligentie en een significante relatie met arbeidstevredenheid. Voor de manager met een participatieve leiderschapsstijl geldt ook een significante correlatie met arbeidstevredenheid. (Er voor de manager met een participatieve leiderschapsstijl geen significante relatie gevonden met emotionele intelligentie.)

Voor de projectleider met een participatieve leiderschapsstijl geldt dat er een significante correlatie is met emotionele intelligentie en een matig significante correlatie met arbeidstevredenheid. (Er is geen significante correlatie gevonden tussen een projectleider met een directieve leiderschapsstijl en emotionele intelligentie dan wel arbeidstevredenheid.)

Verder heeft emotionele intelligentie een significante correlatie met arbeidstevredenheid.

Regressie analyse.

Ordinary least squares (OLS)-regressie is toegepast om de effecten te beoordelen van de interactie van de leiderschapsstijl en emotionele intelligentie op de arbeidstevredenheid. De resultaten zijn weergegeven in tabel 2.

Door middel van een regressieanalyse kan worden vastgesteld of er een specifieke samenhang bestaat tussen twee (of meer) variabelen.

Tabel 4. resultaten van de hiërarchische regressieanalyse voor arbeidstevredenheid

Variabelen	1	2	3
Leeftijd	-0,26*	-0,07	-0,09
Werkervaring	-0,04	-0,09	-0,07
Opleiding	0,06	0,16*	0,14
Manager_directief		0,33**	0,33**
Manager_participatief		0,41**	0,34**
Projectleider_Directief		-0,03	-0,04
Projectleider_Participatief		0,14	0,16
Emotionele_Intelligentie		0,15	0,19*
Manager_directief_X_Emotionele_Intelligentie			0,16
Manager_participatief_X_Emotionele_Intelligentie			-0,06
Projectleider_Directief_X_Emotionele_Intelligentie			-0,01
Projectleider_Participatief_X_Emotionele_Intelligentie			0,09
R Square	0,09	0,58	0,60
Adjusted R Square	0,06	0,54	0,54
R Square Change	0,09	0,49	0,02
F Change	2,74	18,28	1,02
F	2,74	13,51	9,35
df	3	8	12

*p < .05 **p < .01

Uit stap 1 van de regressie tabel 2 blijkt dat er een significante negatieve relatie bestaat tussen leeftijd en arbeidstevredenheid ($\beta = -0.26$, $p = 0.04$). Dit betekent dat hoe hoger de leeftijd, des te lager de arbeidstevredenheid. Werkervaring en opleidingsniveau hebben geen relatie met arbeidstevredenheid.

In stap 2 van de tabel 4 blijkt dat een manager met een directieve leiderschapsstijl ($\beta = 0.33$, $p = 0.00$) alsook een manager met participatieve leiderschapsstijl ($\beta = 0.41$, $p = 0.00$) een significant positief effect hebben op arbeidstevredenheid.

De resultaten in stap 3 van tabel 4 geven weer dat er (voor arbeidstevredenheid) geen significante interactie is tussen emotionele intelligentie en een manager met een directieve - ($\beta = 0.16$, $p = 0.9$) en ook niet met een participatieve leiderschapsstijl ($\beta = -0.06$, $p = 0.6$). De resultaten in stap 3 van tabel 4

geven tevens weer dat er (voor arbeidstevredenheid) ook geen significante interactie is tussen emotionele intelligentie en een projectleider met een directieve ($\beta=-0,01$, $p=0.96$) en ook niet met een participatieve leiderschapsstijl ($\beta=0,09$, $p=0.43$). Conclusie er is (voor arbeidstevredenheid) geen significante interactie tussen leiderschapsstijl en emotionele intelligentie van de werknemer.

De tabel Coefficients uit SPSS staat in bijlage 3.

Resultaten hypothesen

Hypothese 1 Er is een positieve relatie tussen de mate van directief leiderschap van de manager (DirLMng) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT).

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen DirLMng en AT ($r=0,529$ $p=0,000$) is.

Uit de regressie-analyse blijkt ook dat DirLMng een significant positief effect heeft op de AT ($\beta=0.33$, $p=0.00$)

Hypothese 1 kan worden aangenomen

Hypothese 2 Er is een positieve relatie tussen de mate van participatief leiderschap van de manager (ParLMng) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT)

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een significante positieve correlatie tussen ParLMng en AT ($r=0,623$ $p=0,000$) is.

Uit de regressie-analyse blijkt ook dat ParLMng een significant positief effect heeft op de AT ($\beta=0,41$, $p=0.00$)

Hypothese 2 kan worden aangenomen

Hypothese 3 Er is een positieve relatie tussen de mate van directief leiderschap van de projectleider (DirLPL) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT).

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er geen significante positieve correlatie tussen DirLPL en AT ($r=0,08$ $p=0,446$) is.

Hypothese 3 wordt niet aangenomen

Hypothese 4 Er is een positieve relatie tussen de mate van participatief leiderschap van de projectleider (ParLPL) en de arbeidstevredenheid van de werknemer (AT)

Uit de correlatie-analyse blijkt dat er een matig significante positieve correlatie tussen ParLPL en AT ($r=0,251$ $p=0,015$) is.

Uit de regressie-analyse blijkt dat ParLPL geen significant positief effect heeft op de AT ($\beta=0,14$, $p=0,19$).

Hypothese 4 wordt niet aangenomen

Hypothese 5 De positieve relatie tussen participatief leiderschap van de manager en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Uit de regressie-analyse blijkt dat EI geen modererend effect heeft een significant positief effect heeft op de relatie tussen ParMng en AT ($\beta=-0.63$, $p=-0,56$).

Hypothese 5 wordt niet aangenomen

Hypothese 6 De positieve relatie tussen directief leiderschap van de manager en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Uit de regressie-analyse blijkt dat EI geen modererend effect heeft een significant positief effect heeft op de relatie tussen DirectMng en AT ($\beta=0.16$, $p=0,09$).

Hypothese 6 wordt niet aangenomen

Hypothese 7 De positieve relatie tussen directief leiderschap van de projectleider en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Uit de regressie-analyse blijkt dat EI geen modererend effect heeft een significant positief effect heeft op de relatie tussen DirectPL en AT ($\beta=-0.01$, $p=0,96$).

Hypothese 7 wordt niet aangenomen

Hypothese 8 De positieve relatie tussen participatief leiderschap van de projectleider en de tevredenheid van de werknemer wordt gemodereerd door emotionele intelligentie (EI) van de werknemer, zodanig dat de relatie sterker is voor werknemers met een hoge emotionele intelligentie.

Uit de regressie-analyse blijkt dat EI geen modererend effect heeft een significant positief effect heeft op de relatie tussen PartPL en AT ($\beta=0.09$, $p=0,43$).

Hypothese 8 wordt niet aangenomen

Conclusie

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek luidt: *In welke mate zijn leiderschapsstijl en de tevredenheid van de werknemer aan elkaar gerelateerd en in welke mate heeft de emotionele intelligentie van de werknemer invloed hierop binnen een matrixorganisatie?*

De conclusie bestaat uit de beantwoording van deze onderzoeksvraag. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden moet er eerst antwoord gegeven worden op de deelvragen die gesteld zijn in dit onderzoek. De antwoorden op de deelvragen zijn gevonden in het literatuur onderzoek over de onderwerpen van matrixorganisatie, leiderschapsstijlen (directief en participatief), Arbeidstevredenheid en emotionele intelligentie. Op basis van de literatuur studie zijn hypothesen opgesteld. Het empirische deel van de studie omvat een kwantitatieve methode waarbij vragenlijsten zijn verspreid met daarin vragen die de bovenstaande constructen meten. Door middel van deze vragenlijst zijn de opgestelde hypothesen getoetst in het kwantitatieve empirische onderzoek. Met de resultaten van dit empirisch onderzoek kan antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag.

Beantwoording van de deelvragen

De eerste deelvraag uit dit onderzoek is: *Wat is het verschil tussen directieve en participatieve leiderschapsstijl?* Het antwoord op deze vraag is gevonden in de literatuurstudie.

Directief en participatief leiderschap kunnen gezien worden als elkaars tegenovergestelde binnen het spectrum van leiderschapsstijlen. Zo wordt directief leiderschap gedefinieerd als het creëren van een kader voor de werknemers. Het besluitvormingsproces gebeurt volgens de visie van de manager (Fiedler, 1989, 1995; Sagie, 1997; Stogdill, 1974). Participatief leiderschap wordt daarentegen omschreven als het proces waarbij gezamenlijk beslissingen genomen worden, of op zijn minst het proces waarbij de werknemer betrokken wordt bij het besluitvormingsproces (Koopman & Wierdsma, 1998). Bij participatief leiderschap richten leiders zich op het doel om werknemers nieuwe kansen en uitdagingen te laten ontdekken (Muczyk & Reimann, 1989; West, 2002).

Ondanks deze verschillen tussen beide leiderschapsstijlen zijn er ook overeenkomsten te vinden. Een voorbeeld hiervan is dat beide leiderschapsstijlen worden geassocieerd met een grote organisatorische output (Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni, & Schwartz, 2002). Uit de literatuur studie is ook gebleken dat een combinatie van deze leiderschapsstijlen leiden tot een complexere leiderschapsstijl wat het werkproces ten goede komt (Kahai e.a. 1997; Sagie e.a. 2002).

De tweede deelvraag uit dit onderzoek is: *Wat is arbeidstevredenheid van de medewerker?*

Arbeidstevredenheid wordt omschreven als het gevoel dat de werknemer heeft in het algemeen over zijn of haar werk (Smith e.a., 1975). Het is een houding die mensen aan nemen ten aanzien van hun werk (Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). De voornaamste facetten die genoemd worden bij arbeidstevredenheid zijn het salaris, de aard van het werk, kansen die het werk met zich meebrengt, mogelijkheid tot het geven van leiding, en relaties met collegae (Misener e.a., 1996). Gesteld kan worden dat een werknemer die hoog scoort op al deze facetten beschikt over een grote arbeidstevredenheid.

De derde onderzoeksvraag luidt: *Wat wordt verstaan onder emotionele intelligentie?*

Emotionele intelligentie is het vermogen om deel te nemen in geavanceerde informatie verwerking. Mensen met een hoge emotionele intelligentie zijn in staat om deze informatie te gebruiken als richtlijn voor het denken en gedragen. Dat wil zeggen dat individuen met een hoge emotionele intelligentie aandacht geven aan het gebruiken, begrijpen en sturen van emoties. Deze vaardigheden bieden adaptieve functie, die voordeel kunnen bieden voor zichzelf en anderen (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001).

De laatste deelvraag uit dit onderzoek luidt: *Hoe beïnvloedt emotionele intelligentie de relatie met leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid?*

Werknemers met een hoge emotionele intelligentie hebben een grotere kans om een hogere arbeidstevredenheid te hebben. Dit heeft twee voornaamste redenen. Ten eerste zijn werknemers met een hogere emotionele intelligentie beter in staat om emoties zoals stress en frustraties te kunnen reguleren. Deze werknemers zijn beter in staat om de oorzaken van stress te herkennen. Als gevolg hiervan hebben deze werknemers een grotere kans om minder gestrest te zijn (Cooper & Sawaf, 1997). De tweede reden is dat verondersteld wordt dat werknemers met een hoge emotionele intelligentie beter in staat zijn om de emoties van andere werknemers goed in te schatten. Deze vaardigheid wordt van groot belang geacht bij samenwerkingen in groepsverband. Werknemers met een hoge emotionele intelligentie kunnen hun vaardigheden gebruiken om positieve interacties met andere werknemers tot stand te brengen. Dit geeft een positieve stimulans aan hun eigen moreel, maar ook aan het moreel van de groep (Shimazu, Shimazu, & Odahara, 2004).

Waar vroeger leiderschap gezien werd als het aansturen, plannen en controleren van de gehele organisatie, draait het tegenwoordig steeds vaker om het motiveren en inspireren van werknemers zodat een positieve houding van de werknemers bevorderd wordt. Zowel tussen leidinggevende als tussen werknemers onderling (Hogan e.a., 1994).

Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

De antwoorden op de deelvragen vormen de basis voor de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek: *In welke mate zijn leiderschapsstijl en de tevredenheid van de werknemer aan elkaar gerelateerd en in welke mate heeft de emotionele intelligentie van de werknemer invloed hierop binnen een matrixorganisatie?*

Uit het empirische gedeelte van dit onderzoek zijn een aantal significante relaties gevonden, maar ook een aantal van te voren verwachten relaties niet. Het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag beschrijft de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid. Uit het onderzoek is gebleken dat zowel de directieve leiderschapsstijl als de participatieve leiderschapsstijl van de direct leidinggevende (manager) leiden tot een hogere arbeidstevredenheid van de werknemer. Voor de projectmanager wordt de bijdrage aan een hogere arbeidstevredenheid niet bevestigd.

Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag beschrijft de eventuele invloed van emotionele intelligentie in combinatie met leiderschapsstijl gemeten aan de hand van arbeidstevredenheid van

de werknemer als uitkomstmaat. In dit onderzoek wordt er geen significante relatie gevonden tussen emotionele intelligentie en leiderschapsstijl in combinatie met arbeidstevredenheid.

Een verklaring voor de gevonden relaties wordt toegelicht in het volgende hoofdstuk.

Verklaringen, Discussie, beperkingen, en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden als eerste verklaringen gegeven voor de gevonden resultaten en worden deze bevindingen in een bredere context geplaatst. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek uiteengezet. Als laatste worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

Verklaringen

Op basis van de bevindingen uit de literatuur studie en uit het empirische onderzoek wordt in dit hoofdstuk een verklaring gegeven voor de uitkomsten van dit onderzoek. Uit de literatuurstudie en op basis van eerdere empirische onderzoeken is de verwachting geformuleerd dat er een positieve relatie zou bestaan tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer. Daarnaast werd verwacht dat emotionele intelligentie van de werknemer een modererend effect zou hebben op deze relatie. Deze verwachtingen worden deels bevestigd in het empirische gedeelte van dit onderzoek. Zo wordt de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer deels bevestigd. Dat wil zeggen dat het bevestigd wordt voor de direct leidinggevende (manager). Het verwachten modererende effect van emotionele intelligentie op leiderschapsstijl wordt in dit onderzoek niet bevestigd.

De resultaten van dit onderzoek laten een verschil zien tussen de direct leidinggevende en de projectleider als het gaat om de relatie met arbeidstevredenheid. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in de dubbelzinnigheid van de autoriteit. Door de dubbele aansturing van enerzijds de direct leidinggevende, en anderzijds de projectleider (Goold & Campbell, 2003; Sy & D'Annunzio, 2005). De vergelijking wordt soms gemaakt dat een werknemer twee of meer bazen heeft. Uit het onderzoek blijkt dat de arbeidstevredenheid alleen beïnvloed wordt door de direct leidinggevende, dit lijkt erop te duiden dat de ondervraagden wel degelijk onderscheid maken. Het onderscheid is niet de stijl van leidinggeven, maar de rol die de persoon heeft.

Uit meerdere studies is gebleken dat emotionele intelligentie een positieve relatie heeft met arbeidstevredenheid. Dit wordt niet bevestigd in deze studie. Dit is mogelijk te verklaren doordat werknemers zichzelf hebben beoordeeld als het gaat om hun eigen emotionele intelligentie.

Ook de interactie tussen leiderschapsstijl en emotionele intelligentie wordt niet bevestigd in deze studie. Dat wil zeggen dat de invloed van emotionele intelligentie geen significante relatie heeft met een directieve en participatieve leiderschapsstijl van zowel de direct leidinggevende (manager) als de projectleider.

De belangrijkste veronderstelling die in dit onderzoek gedaan werd is dat emotionele intelligentie een modererende relatie zou hebben in relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid. Dit wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Het is interessant om te achterhalen waarom de invloed van emotionele intelligentie niet wordt gevonden. Er is geen duidelijke reden aan te wijzen waarom de veronderstelling van de modererende invloed van emotionele intelligentie op de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer niet bevestigd wordt. Wel moet geconcludeerd worden dat er nog weinig onderzoek gedaan is naar de relaties tussen deze constructen binnen matrixorganisaties. Wellicht dat een verdere studie kan zorgen voor meer inzicht en een mogelijke verklaring.

Discussie

Discussie

In deze studie is gekeken naar de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer en het effect van emotionele op deze relatie in organisaties met een matrixstructuur. Wat dit onderzoek bijzonder maakt, is dat de link wordt gelegd tussen emotionele intelligentie en werknemers uit matrixorganisaties. Deze link is nog niet eerder onderzocht. Er is al veel onderzoek gedaan naar het fenomeen van de matrixorganisatie. Echter is er nog maar weinig onderzoek gedaan over de werknemers binnen deze organisatievorm. Juist dit is interessant sinds het studieobject van emotionele intelligentie in rap tempo terrein wint.

De onderzoeksresultaten laten zien dat er een relatie bestaat tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van werknemers binnen de matrixorganisatie. Dat wil zeggen, wanneer dit leiderschap uitgeoefend wordt door de direct leidinggevende (manager). Voor de projectleider wordt de relatie tussen beide onderzochten leiderschapsstijlen niet bevestigd. Het lijkt erop dat de werknemer een onderscheidt maakt tussen de leidinggevende die de leiding geeft en niet zozeer welke leiderschapsstijl wordt toegepast.

De relatie tussen leiderschapsstijl, arbeidstevredenheid en het modererende effect van emotionele intelligentie wordt in dit onderzoek niet aangetoond. In onderzoek van (Sy & Côte, 2003) wordt gesteld dat emotionele intelligentie een basisvaardigheid is die het mogelijk maakt om de interpersoonlijke uitdagingen binnen de matrixorganisatie te kunnen overwinnen. Ondanks dat het modererende effect van emotionele intelligentie in dit onderzoek niet wordt aangetoond, kan het nog steeds zo zijn dat werknemers met een hoge emotionele intelligentie een voordeel hebben ten opzichten van werknemers met een lage emotionele intelligentie om goed te kunnen functioneren in een matrixorganisatie.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over werknemers binnen matrixorganisaties. Het geeft inzicht in de rol van leiderschapsstijl op arbeidstevredenheid, en het laat zien wat de relatie is met emotionele intelligentie.

Organisaties maken steeds vaker gebruik van zogeheten matrixorganisatievorm, voornamelijk in de technische sector wordt de matrixorganisatie steeds vaker toegepast (Davis & Lawrence, 1977; Galbraith, 2000). Een grote uitdaging binnen de matrixorganisatie is de dubbelzinnigheid van de autoriteit door de dubbele aansturing van enerzijds project leiders, en anderzijds managers (Goold & Campbell, 2003; Sy & D'Annunzio, 2005). Dit onderzoek geeft ook inzichten in de relatie tussen deze dubbelzinnige aansturing, en emotionele intelligentie. Deze dubbelzinnigheid lijkt in dit onderzoek ook deels gevonden te worden. Uit dit onderzoek wordt er alleen significantie gemeten voor de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende (manager). Voor de projectleider wordt deze relatie niet bevestigd.

Uit onderzoek van Harter, Schmidt & Hayes (2002) blijkt dat de relatie tussen leidinggevende en werknemer van groot belang is voor de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerker. Werknemers met een hoge emotionele intelligentie hebben een grotere kans om een hogere arbeidstevredenheid te hebben. Onderzoek van Cooper & Sawaf (1997) toont aan dat werknemers

met een hogere emotionele intelligentie beter hun emoties zoals stress en frustraties kunnen reguleren. Deze werknemers zijn beter in staat om de oorzaken van stress te herkennen. Als gevolg hiervan hebben deze werknemers een grotere kans hebben om minder gestrest te zijn. Dit zorgt ervoor dat werknemers een grotere arbeidstevredenheid zullen ervaren.

Helaas draagt dit onderzoek niet bij aan significant bewijs voor de invloed van emotionele intelligentie op de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer. Op basis van eerder onderzoek blijkt emotionele intelligentie een basis vaardigheid is die het mogelijk maakt om de interpersoonlijke uitdagingen binnen de matrixorganisatie te kunnen overwinnen. Uit dit onderzoek blijkt dat er geen significante relatie aanwezig is op het modererende effect van emotionele intelligentie op de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer. Terwijl de literatuur suggereert dat dit verband wel aanwezig is. In dit onderzoek wordt door de respondenten duidelijk verschil gemaakt tussen de direct leidinggevende en projectleider, wat zou kunnen impliceren dat de respondenten uit dit onderzoek wel met de interpersoonlijke uitdagingen kunnen omgaan. Wellicht was het modererende effect van emotionele intelligentie wel aanwezig als de vragen Self-emotion appraisal en Others emotion appraisal waren opgenomen in de vragenlijst.

Tot slot laat dit onderzoek een positief significant verband zien tussen leeftijd van de werknemer en arbeidstevredenheid van de werknemer. Hoe jonger de werknemer is, hoe groter de arbeidstevredenheid is. Hoewel dit niet in het onderzoekmodel is opgenomen, is dit een bevinding die is gedaan door het meenemen van controle variabelen.

Praktische implicaties

Dit onderzoek begon met de vraag *In welke mate zijn leiderschapsstijl en de tevredenheid van de werknemer aan elkaar gerelateerd en in welke mate heeft de emotionele intelligentie van de werknemer invloed hierop binnen een matrixorganisatie?* Het onderzoek heeft aangetoond dat leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid aan elkaar gerelateerd kunnen zijn (in het geval van leiderschapsstijl uitgeoefend door de direct leidinggevende). Deze bevinding is van groot belang voor het functioneren van de matrixorganisatie. Zoals uit de literatuur gebleken is, arbeidstevredenheid van groot belang voor het verkrijgen en behouden van goed gekwalificeerd personeel. Wanneer een werknemer een lage arbeidstevredenheid ervaart, wordt dit geassocieerd met een lage moraliteit, arbeidsverzuim, en de intentie om van werkgever te wisselen (Gangadhraiah e.a. 1990, Martin 1990). Het is deze reden van belang om te zorgen voor een zo groot mogelijke arbeidstevredenheid van de werknemer.

In dit onderzoek wordt aangetoond dat er een positieve relatie bestaat tussen zowel directief als participatief leiderschap van de direct leidinggevende (manager) en arbeidstevredenheid. Dit zelfde verband wordt niet aangetoond voor beide leiderschapsstijlen van de projectleider. Zoals uit de literatuur als gebleken is wordt er een dubbelzinnigheid van de autoriteit ervaren door de dubbele aansturing van enerzijds project leiders, en anderzijds managers (Goold & Campbell, 2003; Sy & D'Annunzio, 2005). Een mogelijke verklaring voor de gevonden resultaten uit dit onderzoek is dat respondenten onderscheid maken tussen de persoon die de leiderschapsstijl uitvoert, en niet tussen de leiderschapsstijl op zichzelf. Mogelijk kan de link gelegd worden tussen dubbelzinnigheid van autoriteit en arbeidstevredenheid van de werknemer. Deze inzichten zouden met name door de

projectleider gebruikt kunnen worden om de arbeidstevredenheid van de werknemer verder te vergroten.

Zoals eerder al benoemd is, wordt de invloed van emotionele intelligentie op de relatie tussen leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid niet bevestigd. Wellicht dat er variaties op de dimensies van emotionele intelligentie in vervolg onderzoek onderzocht kunnen worden, die mogelijk kunnen leiden tot betere inzichten voor de direct leidinggevende en de projectleider.

Naast de het onderzochten onderzoeksmodel zijn er ook controle variabelen meegenomen die als interessant beschouwd kunnen worden in het kader van de praktische implicaties. Zo is een van de bevinding uit dit onderzoek dat werknemers met een jonge leeftijd beschikken over een hogere arbeidstevredenheid dan werknemers met een hogere leeftijd. Interessant zou het zijn om te achterhalen wat hiervan de reden is. Helaas is daar in dit onderzoek niet naar gekeken. Als de reden achterhaald kan worden waarom jongere werknemers een hogere arbeidstevredenheid hebben dan oudere werknemers, kan deze informatie gebruikt worden om mogelijk te kunnen sturen op het vergroten van de arbeidstevredenheid van de oudere werknemers.

Beperkingen van het onderzoek

In deze studie is uitgevoerd met de grootst mogelijke integriteit, toch zijn er enkele beperkingen die meegenomen moeten worden bij de interpretatie van dit onderzoek. Deze beperkingen zullen hieronder worden toegelicht.

Steekproef

Ten aanzien van de selectie van respondenten is gebruik gemaakt van een convenience sample. Binnen deze sample is er echter wel gezorgd voor een grote spreiding van organisaties waarin de vragenlijsten zijn uitgezet zodat de impact op de interne validiteit van het onderzoek is geminimaliseerd. De doelgroep van dit onderzoek zijn werknemers in de matrixorganisatie (werknemers die zowel aangestuurd worden door een direct leidinggevende als een projectleider). Dit levert een grote onderzoekspopulatie op, en met 101 respondenten, waarvan na analyse 93 bruikbare respondenten is de gehouden steekproef klein te noemen.

De voornaamste reden voor het (lage)aantal respondenten valt te wijten aan het feit dat de respondenten benaderd zijn vanuit het eigen netwerk van de onderzoeker (convenience sample). Hierbij hebben niet alle potentiële respondenten evenveel kans gehad om mee te kunnen doen aan dit onderzoek. Het is de vraag in hoeverre de deelpopulatie in dit onderzoek in dezelfde verhouding aanwezig is ten op zichten van de totale populatie.

Interne validiteit

De validiteit van de vragenlijsten zijn voldoende (Cronbach's Alpha van 0.701 voor emotionele intelligentie) tot goed (Cronbach's Alpha 0.906 voor manager met een participatieve leiderschapsstijl) te noemen.

Tijdens de periode dat de vragenlijsten rondgingen om ingevuld te worden ontving ik aan aantal keren de opmerking dat het lastig is om de vragen over de projectleider goed te kunnen beantwoorden. Dit omdat men vaak te maken heeft met meerdere projectleiders, en het onduidelijk was of men voor een projectleider de vragenlijst zou moeten invullen, of dat men uit moest gaan van een gemiddelde van de diverse projectleiders.

Gebruikte items bij emotionele intelligentie

Het aantal items die het construct emotionele intelligentie meten is ingekort ten opzichten van het originele aantal items. Om de lengte van de totale vragenlijst beperkt te houden is deze keuze gemaakt. Dit leek alvorens het onderzoek een goede keuze, maar moet wellicht heroverwogen worden gezien de relatief lage Cronbach's Alpha van 0.701. De waarde van deze Cronbach's Alpha mag nog steeds als valide beschouwd worden, maar wellicht was Cronbach's Alpha hoger geweest als de volledige vragenlijst gebruikt was. Daarnaast is er gekozen om enkel vragen te gebruiken die over de Use of emotion, en Regulation of emotion gaan, Self-emotion appraisal, Others' emotion appraisal zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Het zou kunnen dat de interne validiteit gestegen zou zijn wanneer de vragen over deze items ook zouden zijn meegenomen.

Zelfbeoordeling van de items van emotionele intelligentie

In dit onderzoek zijn vragen gesteld aan de respondenten over hun eigen emotionele intelligentie. Het zou kunnen dat respondenten een positievere inschatting van zichzelf geven dan de eigenlijke

waarheid. Dit effect waarbij mensen informatie over zichzelf op een positieve manier interpreteren is een bekend fenomeen in de psychologie (Sedikides & Gregg, 2008).

Periode van onderzoek

De periode waarin dit onderzoek gehouden is, is relatief kort te noemen (een half jaar). Dit heeft enerzijds een nadelig effect op de eerder genoemde lage respondenten. Anderzijds zijn de antwoorden van de respondenten gemeten over een kleine interval van tijd, waardoor eventuele variaties op de lange termijn niet worden meegenomen.

Aanbevelingen vervolg onderzoek

Ondanks de interessante bevindingen uit dit onderzoek, is vervolg onderzoek noodzakelijk om een compleet beeld te krijgen over de relatie tussen leiderschapsstijl, arbeidstevredenheid van de werknemer en emotionele intelligentie binnen matrixorganisaties.

Op de eerste plaats zijn er een aantal praktische verbeteringen die gedaan zouden kunnen worden om ervoor te zorgen dat dit onderzoek een grotere betrouwbaarheid krijgt. Zo kan het bestaande onderzoek aangevuld/verbeterd worden door naast zelfbeoordelingen op de vragen over emotionele intelligentie ook beoordelingen van leidinggevend en/ of collega's in het onderzoek meegenomen worden.

Daarnaast kan geprobeerd worden een groter aantal respondenten te vinden die een mogelijk beter afspiegeling zijn van de totale populatie van werknemers in matrixorganisaties.

In dit onderzoek zijn slechts een aantal relaties tussen constructen onderzocht. In verder onderzoek zou gekeken kunnen worden naar mogelijk andere constructen, en/of variaties op het onderzoeksmodel uit dit onderzoek.

In dit onderzoek zijn slechts de directieve en participatieve leiderschapsstijl onderzocht. In vervolg onderzoek zouden wellicht meerdere leiderschapsstijlen onderzocht kunnen worden om te kijken of er significantie gevonden kan worden met arbeidstevredenheid en emotionele intelligentie.

In dit onderzoek is er voor gekozen om de vragenlijst niet te lang te maken. Hierdoor zijn voor het construct van emotionele intelligentie niet alle items opgenomen. Wellicht dat in vervolg onderzoek wel alle items mee genomen kunnen worden. Wellicht dat dit tot andere inzichten kan leiden.

Een andere aanbeveling voor vervolg onderzoek is om te kijken of er eventuele andere modererende constructen gevonden kunnen worden die invloed hebben op leiderschapsstijl en arbeidstevredenheid van de werknemer. Er zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden wat de rol van softskills is op bovenstaande relatie.

Tot slot zou er vervolg onderzoek gedaan kunnen worden naar de emotionele intelligentie van de manager en projectleider van de matrixorganisatie. Hoewel er in de literatuur meerdere studies te vinden zijn over emotionele intelligentie van leiding geven in de matrixorganisatie, is er nog maar weinig onderzoek bekend dat dit onderzoekt in combinatie met de arbeidstevredenheid van de werknemer.

De voorgestelde vervolg onderzoeken zullen bijdragen aan de wetenschappelijke theorievorming over werknemers binnen matrixorganisaties.

Literatuurlijst

Argyris, Chris. 1957. *Personality and Organizations*. New York: Harper and Row.

Aronson, K.R., Sieveking, N., Laurenceau, J.P. and Bellet, W. (2003), "Job satisfaction of psychiatric hospital employees: a new measure of an old concern", *Adm. Policy Ment. Health*, Vol. 30 No. 5, May, pp. 437-52.

Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (pp. 115–145). New York: Nova Science.

Bartlett, C. A, & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard business review*, 0, 138-145.

Benfari, R. c, Wilkinson, H. E, & Orth, C. D. (1986). The effective use of power. *Business Horizons*, 29(3), 12-16.

Bennis, Warren. 1966. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Berson, Y. and Linton, J.D. (2005), "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments", *R&D Management*, Vol. 35, pp. 51-60.

Blegen, M.A. (1993), "Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables", *Nursing Research*, Vol. 42 No. 1, pp. 36-40.

Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI). In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy* (pp. 147–180). New York: Nova Science.

Bryk, A. S., Easton, J. Q., Kerbow, D., Rollow, S. G., & Sebring, P. A. (1993). *A view from the elementary schools: The state of Chicago school reform*. Chicago: University of Chicago, Consortium for Chicago School Research.

C.-S. Wong, K.S. Law The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study *The Leadership Quarterly*, 13 (2002), pp. 243-274

Chiok Foong Loke, J. (2001), "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment", *Journal of Nursing Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 191-204 July.

Chu, C., Hsu, H.M., Price, J.L. and Lee, J.Y. (2003), "Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan", *International Nursing Review*, Vol. 50, pp. 176-82.

Conger JA, Kanungo RN. 1994. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 439±452.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leaders and organizations*. NY: Grosset/Putnam.

- Cropanzano, R., James, K., & Citera, M. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 13, pp. 267-322). Greenwich, CT: JAI.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Thousand Oaks, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- De Loach, R. (2003), "Job satisfaction among hospice interdisciplinary team members", *American Journal of Hospital Palliative Care*, November-December, Vol. 20 No. 6, pp. 434-40, *Journal of Nursing Care Quality*, April-June, Vol. 18 No. 2, pp. 151-58.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Doctoral dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Dunham-Taylor, J. (2000), "Nurse executive transformational leadership found in participative organizations", *Journal of Nursing Administration*, Vol. 30 No. 5, pp. 241-50.
- Dunne, E. J, Stahl, M. J, & Melhart, L. J. (1978). Influence sources of project and functional respondents in matrix organizations. *Academy of management journal*, 21, 135-140.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203-231.
- Durham, C., Knight, D., & Locke, E. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 203-231.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science*, 44, 350-383.
- Edward J. Dunne, Jr., Michael J. Stahl and Leonard J. Melhart, Jr. *The Academy of Management Journal* Vol. 21, No. 1 (Mar., 1978), pp. 135-140
- Fiedler, F. E. (1989). The effective utilization of intellectual abilities and job-relevant knowledge in group performance: Cognitive resource theory and an agenda for the future. *Applied Psychology: An International Review*, 38, 289-304.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 5-28.
- Fiedler, F. E., & House, R. J. (1988). Leadership theory and research: A report of progress. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 73-92). New York: John Wiley.
- Ford, R. C, & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(1), 267-294.
- Fredrickson, B.L. (1998), "What good are positive emotions?", *Review of General Psychology*, Vol. 2, pp. 300-19.

- Galbraith, J. R. (2000). *Designing the Global Corporation*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Gangadhraiah, H.M., Nardev, G. and Reddy, M.V. (1990), "Nurses' job satisfaction in mental health and neuro-science setting", *Nursing Journal of India*, Vol. 81, pp. 201-4.
- Gigantesco, A., Picardi, A., Chiaia, E., Balbi, A. and Morosini, P. (2003), "Job satisfaction among mental health professionals in Rome, Italy", *Community Mental Health Journal*, Vol. 39 No. 4, August, pp. 349-55.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93–102.
- Goold M. and Campbell A. (2003) *Structured Networks towards the Well-Designed Matrix Long Range Planning* 36 (2003) 427–439
- Hargreaves, A. (1994). *Restructuring: Post modernity and the prospects for educational change*. *Journal of Education Policy*, 9, 47-65.
- Harter, J. K, Schmidt, F. L, & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hespanhol, A., Pereira, A.C. and Pinto, A.S. (1999), "Job satisfaction in Portuguese physicians in general medicine", *Aten Primaria*, Vol. 24, pp. 456-61.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What do we know about leadership? *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Ilies, R. and Judge, T.A. (2003), "On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, August, pp. 750-9.
- Irvine D.M. & Evans M.G. (1995) Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research* 44, 246±252.
- Isen, A.M. (1999), "Positive affect", in Dagleish, T. and Power, M. (Eds), *Handbook of Cognition and Emotion*, Wiley, New York, NY, pp. 521-39.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression (2e ed.)*. Thousand Oaks, USA: Sage publications inc..
- Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo *Journal of Organizational Behavior* Vol. 15, No. 5 (Sep., 1994), pp. 439-452
- John R. Rizzo, Robert J. House and Sidney I. Lirtzman *Administrative Science Quarterly* Vol. 15, No. 2 (Jun., 1970), pp. 150-163
- Kahai, S., Sosik, J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
- Kilmann, R. H. (1985). Understanding matrix organization: Keeping the dialectic alive and well. *Contemporary organizational development*, 0, 152-165.

- Kolodny, HF (1979) "Evolution to a matrix organization," *Academy of management review* (volume 4): 543-553.
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. In P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.
- Koustelios, A., Kouli, O. and Theodorakis, N. (2003), "Job security and job satisfaction among Greek fitness instructors", *Percept. Mot. Skills.*, Vol. 97 No. 1, August, pp. 192-4.
- Kreitner, R. (1995), *Management*, 6th ed., Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Landy, F. J. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411–424.
- Larson, J. R., Jr., Christensen, C., Abbott, A. S., & Franz, T. M. (1996). Diagnosing groups: Charting the flow of information in medical decision making teams. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 315-330.
- Larson, J. R., Jr., Christensen, C., Franz, T. M., & Abbott, A. S. (1998). Diagnosing groups: The pooling, management, and impact of shared and unshared case information in teambased medical decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 93-108.
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 49-64.
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483–496.
- Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. and Salovey, P. (2006), "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work", *Psicothema*, Vol. 18, Special, pp. 132-138.
- Lopes, P.N., Salovey, P. and Straus, R. (2003), "Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships", *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, pp. 641-58.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review", *The Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp. 385-425.
- Martin, B.J. (1990), "A successful approach to absenteeism", *Nursing Management*, Vol. 21, pp. 45-8.
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179–196.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232–242.

Mayer, J.D., DiPaolo, M. and Salovey, P. (1990), “Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54 No. 3, p. 772,

McNeese-Smith D.K. (1995) Job satisfaction, productivity and organisational commitment, the result of leadership. *Journal of Nursing Administration* 25, 17±26.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A metaanalytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.

Misener T.R., Haddock K.S., Gleaton J.U.&Ajamieh A.R.A. (1996) Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research* 45, 87±91.

Morrison, R.S., Jones, L. and Fuller, B. (1997), “The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses”, *Journal of Nursing Administration*, Vol. 27 No. 5, pp. 27-34.

Mosadeghrad, A.M. (2003), “The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency”, *Research in Medical Sciences*, Vol. 8 No. 3, Isfahan, pp. 85-9.

Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1989). The case for directive leadership. In J. W. Newstorm & K. Davis (Eds.), *Organizational behavior* (pp. 343-360). New York: McGraw-Hill.

Mumford, D. M. (1986). Leadership in the organizational context: A conceptual approach and its applications. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 508-531.

Murphy, S. E., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and utilization of the leader’s and group member’s technical competence. *Leadership Quarterly*, 3, 237-255.

Navaie-Waliser, M., Lincoln, P., Karuturi, M. and Reisch, K. (2004), “Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health”, *Journal of Nursing Administration*, Vol. 34 No. 2, February, pp. 88-92.

Nicholas, J. M, & Steyn, H. (2008). *Project management for business, engineering, and technology: principles and practice* (3e ed.). New York, Amerika: Routledge.

Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R., & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33, 285–305.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425–448.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142
- Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A Profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *Academy of Management Journal*, 9, 487–516.
- Rosete, D. and Ciarrochi, J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Nos 5/6, pp. 388-399.
- Sagie, A. (1996). The effects of leader's communication style and participative goal setting on performance and attitudes. *Human Performance*, 9, 51-64.
- Sagie, A. (1997). Leader direction and employee participation in decision making: Contradictory or compatible practices? *Applied Psychology: An International Review*, 46, 387-452.
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D., & Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 303-320.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Schulze, R. and Roberts, R.D. (Eds) (2005), *Emotional Intelligence: An International Handbook*, Hogrefe, Cambridge, MA.
- Schwarz, N. (1990), "Feelings as information: informational and motivational functions of affective states", in Higgins, E.T. and Sorrentino, R.M. (Eds), *Handbook of Motivation and Cognition*, Guilford Press, New York, NY, pp. 527-61.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2008). Self-Enhancement Food for Thought. *Association for Psychological Science*, 3(2), 102-116.
- Seo, Y., Ko, J. and Price, J.L. (2004), "The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 41, pp. 437-46.
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449–456.
- Smith, P., Kendall L.M. & Hulin C.L. (1975) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally, Chicago.
- Stewart, D.M. (1994), *Handbook of Management Skills*, 2nd ed., Gower Publishing Co., Aldershot.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Stordeur, S., Vandenberghe, C. and D'hoore, W. (2000), "Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments", *Nursing Research*, Vol. 49 No. 1, pp. 37-43.
- Sy, T. and Cote, S. (2004), "Emotional intelligence: a key ability to succeed in the matrix organization", *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 5, p. 439.

Sy, T. and D'Annunzio, L.S. (2005), "Challenges and strategies of matrix organizations: top-level and mid-level managers' perspectives; HR", *Human Resources Planning*, Vol. 28 No. 1, pp. 39-48"

Thyer, G. (2003), "Dare to be different: transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage", *Journal of Nursing Management*, Vol. 11, pp. 73-9.

Vance, C. and Larson, E. (2002), "Leadership research in business and health care", *J. Nurse Scholash.*, Vol. 34 No. 2, pp. 165-71.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1998). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiplelevel approaches* (pp. 145-159). London: JAI.

Wagner, J. A., III. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.

Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology, An International Review*, 51, 355-424.

Wolff, S.B., Pescosolido, A.T. and Druskat, V.U. (2002), "Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 5, pp. 505-522.

Bijlage I Vragenlijst

Mijn naam is Marc Verhoeven, deeltijd student bedrijfskunde aan de Erasmus universiteit. Voor mijn scriptie doe ik onderzoek naar het effect van leiderschapsstijlen in matrix organisaties (project organisaties). Ik zou u graag willen vragen of u aan mijn onderzoek mee wilt doen. Ik heb uw response namelijk heel hard nodig! Uw deelname is uiteraard geheel anoniem en het zal tussen de 5 en 10 minuten van je tijd in beslag nemen. Mocht u vragen hebben over deze vragenlijst, of benieuwd zijn naar de uitkomst van deze vragenlijst kunt u mailen naar Marcverhoeven@student.eur.nl

De vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen. De eerste twee onderdelen gaan over uw leidinggevenden, eerst over uw **direct leidinggevende**, daarna over uw **projectleider**. Het derde onderdeel bestaat uit persoonlijke vragen over uzelf. Het vierde onderdeel betreft vragen over uw tevredenheid in uw huidige baan. Het laatste onderdeel betreft enkele demografische vragen. Voor de vragen uit de eerste vier onderdelen kan er gekozen worden uit antwoorden die variëren van helemaal eens tot helemaal oneens.

 Q1 **Onderstaande vragen hebben betrekking op uw direct leidinggevende**


In welke mate bent u het eens met onderstaande vragen

Mijn **manager** is een goede publieke spreker

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

 Q2 **Mijn manager lijkt een talentvolle spreker wanneer hij/zij presenteert voor een groep**


Helemaal mee eens

Eens

Neutraal

Oneens

Helemaal mee oneens

 Q3 **Mijn manager kan inspireren en motiveren door effectief te communiceren wat het belang van een taak is**


Helemaal mee eens

Eens

Neutraal

Oneens

Helemaal mee oneens

Q4 Mijn **manager** heeft een duidelijke visie en benoemt vaak de mogelijkheden voor de toekomst



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q5 Mijn **manager** geeft inspirerende strategieën en doelen aan de organisatie



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q6 Mijn **manager** bedenkt constant nieuwe ideeën voor de toekomst van de organisatie



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q7 Mijn **manager** vraagt mij om mijn mening



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q8 Mijn **manager** vraagt mij wat de beste manier is om taken uit te voeren



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q9 Mijn **manager** raadpleegt mij bij belangrijke veranderingen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q10 Mijn **manager** laat mij mee beslissen over de lange termijn plannen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q11 Mijn **manager** laat mij mijn eigen doelen bepalen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q12 Mijn **manager** geeft mij voldoende kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q16 Hieronder nogmaals dezelfde vragen, maar nu hebben ze betrekking op uw projectleider
In welke mate bent u het eens met onderstaande vragen



Mijn **Projectleider** is goede publieke spreker

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q17

Mijn **Projectleider** lijkt een talentvolle presentator wanneer hij/zij presenteert voor een groep



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

 Q18

Mijn **Projectleider** kan inspireren/motiveren middels effectief articuleren wat het belang van een taak is



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

 Q19

Mijn **Projectleider** heeft een duidelijke visie en benoemt vaak de mogelijkheden voor de toekomst



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

 Q20

Mijn **Projectleider** levert inspirerende strategieën en doelen voor de organisatie



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

 Q21

Mijn **Projectleider** bedenkt constant nieuwe ideeën voor de toekomst van de organisatie



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

□
Q22Mijn **Projectleider** vraagt mij om mijn mening

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

□
Q23Mijn **Projectleider** vraagt mij wat de beste manier is om taken uit te voeren

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

□
Q24Mijn **Projectleider** raadpleegt mij bij belangrijke veranderingen

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

□
Q25Mijn **Projectleider** laat mij mee beslissen over de lange termijn plannen

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

□
Q26Mijn **Projectleider** laat mij mijn eigen doelen bepalen

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q27

Mijn **Projectleider** geeft mij voldoende kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q28

Onderstaande vragen hebben betrekking op uzelf
In welke mate ben u het eens met onderstaande vragen



Ik stel altijd doelen voor mijzelf, en doe vervolgens mijn best deze doelen te behalen

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q29

Ik zeg altijd tegen mezelf dat ik een competent persoon ben



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q30

Ik kan mijzelf goed motiveren



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q31

Ik zal mezelf altijd aanmoedigen om mijn best te doen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q32

Ik ben in staat om mijn woede te beheersen en problemen rationeel op te lossen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q33

Ik ben goed in staat mijn eigen emoties te beheersen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q34

Ik kan snel weer kalm worden als ik boos ben



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q35

Ik heb goede controle over mijn emoties



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q40**Onderstaande vragen hebben betrekking op uw werk**
In welke mate bent u tevreden met uw huidige werk als het gaat om:

De mate waarin u zelfstandig kan werken

- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q41 Het gevoel om iemand te zijn binnen het bedrijf



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q42 Dingen te doen die niet indruisen tegen mijn principes



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q43 Het werk biedt mij vaste werkgelegenheid



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q44 De kans om dingen te doen voor anderen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q45 De kans om anderen te vertellen wat ze moeten doen



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Q46 Dingen te doen die gebruik maken van mijn vaardigheden



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

De vrijheid om mijn eigen oordeel te kunnen gebruiken

Q47



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

De kans om mijn eigen methodes te proberen op mijn werk

Q48



- Helemaal mee eens
- Eens
- Neutraal
- Oneens
- Helemaal mee oneens

Wat is uw leeftijd?

Q46



Wat is uw geslacht?

Q47



Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?

Q48



Wat is uw functie?

Q49



In welke sector bent u werkzaam?

Q50



Wat is uw hoogst genoten opleiding?

Q51



Bijlage II vertalingen vragenlijst

Leiderschapsstijl Directief Manager	
To what extent do you agree with each of the following statements:	In welke mate bent u het eens met het volgende?
He/she is an exciting public speaker	Mijn manager is een goede publieke spreker
He/she appears to be a skillful performer when presenting to a group	Mijn manager lijkt een talentvolle spreker wanneer hij/zij presenteert voor een groep
He/she is inspirational, able to motivate by articulating effectively the importance of the task	Mijn manager kan inspireren en motiveren door effectief te communiceren wat het belang van een taak is
He/she has vision, often brings up ideas about possibilities for the future	Mijn manager geeft inspirerende strategieën en doelen aan de organisatie
He/she consistently generates new ideas for the future of the organization	Mijn manager bedenkt constant nieuwe ideeën voor de toekomst van de organisatie
Leiderschapsstijl Participatief Manager	
My executive	
Asks for my opinion	Mijn manager vraagt mij om mijn mening
Asks me to suggest how to carry out assignments	Mijn manager vraagt mij wat de beste manier is om taken uit te voeren
Consults me regarding important changes	Mijn manager raadpleegt mij bij belangrijke veranderingen
Lets me influence decisions about longterm plans and directions	Mijn manager laat mij mee beslissen over de lange termijn plannen
Allows me to set my own goals	Mijn manager laat mij mijn eigen doelen bepalen
Gives me considerable opportunities for independence and freedom	Mijn manager geeft mij voldoende kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid
Leiderschapsstijl Directief Projectleider	
To what extent do you agree with each of the following statements:	In welke mate bent u het eens met het volgende?
He/she is an exciting public speaker	Mijn projectleider is een goede publieke spreker
He/she appears to be a skillful performer when presenting to a group	Mijn Projectleider lijkt een talentvolle spreker wanneer hij/zij presenteert voor een groep
He/she is inspirational, able to motivate by articulating effectively the importance of the task	Mijn Projectleider kan inspireren en motiveren door effectief te communiceren wat het belang van een taak is
He/she has vision, often brings up ideas	Mijn Projectleider geeft inspirerende strategieën

about possibilities for the future	en doelen aan de organisatie
He/she consistently generates new ideas for the future of the organization	Mijn Projectleider bedenkt constant nieuwe ideeën voor de toekomst van de organisatie
Leiderschapsstijl Participatief Projectleider	
My executive	
Asks for my opinion	Mijn Projectleider vraagt mij om mijn mening
Asks me to suggest how to carry out assignments	Mijn Projectleider vraagt mij wat de beste manier is om taken uit te voeren
Consults me regarding important changes	Mijn Projectleider raadpleegt mij bij belangrijke veranderingen
Lets me influence decisions about longterm plans and directions	Mijn projectleider laat mij mee beslissen over de lange termijn plannen
Allows me to set my own goals	Mijn projectleider laat mij mijn eigen doelen bepalen
Gives me considerable opportunities for independence and freedom	Mijn projectleider geeft mij voldoende kansen voor onafhankelijkheid en vrijheid
Emotionele intelligentie	
<i>Use of emotion (UOE)</i>	
I always set goals for myself and then try my best to achieve them.	Ik stel altijd doelen voor mijzelf, en doe vervolgens mijn best deze doelen te behalen
I always tell myself I am a competent person.	Ik zeg altijd tegen mezelf dat ik een competent persoon ben
I am a self-motivated person.	Ik kan mijzelf goed motiveren
I would always encourage myself to try my best.	Ik zal mezelf altijd aanmoedigen om mijn best te doen
<i>Regulation of emotion (ROE)</i>	
I am able to control my temper and handle difficulties rationally.	Ik ben in staat om mijn woede te beheersen en problemen rationeel op te lossen
I am quite capable of controlling my own emotions.	Ik ben goed in staat mijn eigen emoties te beheersen
I can always calm down quickly when I am very angry.	Ik kan snel weer kalm worden als ik boos ben
I have good control of my own emotions.	Ik heb goede controle over mijn emoties
Job Satisfaction	
To what extent are you satisfied, on your present job with:	In welke mate bent u tevreden met uw huidige werk als het gaat om:

The change to work alone on the job	De mate waarin u zelfstandig kan werken
The change to be 'somebody' in the community	Het gevoel om iemand te zijn binnen het bedrijf
Being able to do things that don't go against my conscience	Dingen te doen die niet indruisen tegen mijn principes
The way my job provides for steady employment	Het werk biedt mij vaste werkgelegenheid
The change to do things for others	De kans om dingen te doen voor anderen
The change to tell people what to do	De kans om anderen te vertellen wat ze moeten doen
The change to do something that makes use of my abilities	Dingen te doen die gebruik maken van mijn vaardigheden
The freedom to use my own judgement	De vrijheid om mijn eigen oordeel te kunnen gebruiken
The change to try my own methods of doing the job	De kans om mijn eigen methodes te proberen op mijn werk

Bijlage III SPSS

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,257	,398		5,675	,000
	Leeftijd	-,129	,060	-,258	-2,138	,035
	Werkervaring	-,017	,045	-,044	-,367	,715
	Opleiding	,043	,079	,057	,538	,592
2	(Constant)	1,791	,288		6,218	,000
	Leeftijd	-,036	,044	-,072	-,810	,421
	Werkervaring	-,035	,032	-,091	-1,068	,289
	Opleiding	,118	,057	,159	2,076	,041
	Manager_directief_cent	,258	,068	,327	3,812	,000
	Manager_participatief_cent	,253	,054	,407	4,660	,000
	Projectleider_Directief_cent	-,025	,074	-,033	-,336	,738
	Projectleider_Participatief_cent	,099	,075	,136	1,325	,189
	Emotionele_Intelligentie_cent	,209	,115	,150	1,812	,074
3	(Constant)	1,799	,304		5,926	,000
	Leeftijd	-,046	,049	-,092	-,942	,349
	Werkervaring	-,027	,034	-,071	-,790	,432
	Opleiding	,107	,059	,144	1,823	,072
	Manager_directief_cent	,261	,075	,330	3,497	,001
	Manager_participatief_cent	,209	,072	,336	2,903	,005
	Projectleider_Directief_cent	-,027	,077	-,035	-,346	,731
	Projectleider_Participatief_cent	,114	,078	,157	1,459	,149
	Emotionele_Intelligentie_cent	,261	,122	,187	2,143	,035
	Manager_directief_cent_X_Emotionele_Intelligenite_cent	,359	,211	,163	1,705	,092
	Manager_participatief_cent_X_Emotionele_Intelligenite_cent	-,079	,135	-,063	-,583	,562
	Projectleider_Directief_cent_X_Emotionele_Intelligenite_cent	-,011	,222	-,005	-,048	,962
	Projectleider_Participatief_cent_X_Emotionele_Intelligenite_cent	,163	,204	,089	,799	,427

a. Dependent Variable: Arbeidstevredenheid

Bijlage IV Correlatie tabel

		Correlations								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Manager_Directief	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N									
Manager_Participatief	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,455** ,000 93								
Projectleider_Directief	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,044 ,673 93	,132 ,206 93							
Projectleider_Participatief	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,003 ,974 93	,242* ,019 93	,642** ,000 93						
Emotionele_intelligentie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,263* ,011 93	,195 ,061 93	,178 ,088 93	,317** ,002 93					
Arbeidstevredenheid	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,529** ,000 93	,623** ,000 93	,080 ,446 93	,251* ,015 93	,318** ,002 93				
Leeftijd	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,087 ,416 90	-,186 ,079 90	,083 ,435 90	-,034 ,748 90	-,240* ,023 90	-,287** ,006 90			
Werkervaring	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,031 ,774 88	-,052 ,629 88	,160 ,136 88	,123 ,253 88	-,056 ,605 88	-,179 ,095 88	,490** ,000 88		
Opleiding	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,144 ,170 92	-,050 ,639 92	-,124 ,241 92	-,005 ,965 92	-,131 ,212 92	,115 ,276 92	-,187 ,077 90	-,153 ,154 88	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).