



Motivatie en Organisatiebetrokkenheid van Interim-Managers: een Toetsing via de Self- Determination Theory

Eindwerk voorgelegd voor het behalen van de graad van Licentiaat in de Psychologie door

Ronald Beernaert

Academiejaar 2007-2008

Promotor: Prof. Dr. R. Pepermans

Aantal woorden: 14971



Inhoudstafel

Abstract		1
1.	Inleiding	2
2.	Literatuurstudie	3
2.1	Interim-management	3
2.2	Motivatie	5
2.2.1	Self-Determination Theory	6
2.2.1.1	Psychologische basisbehoeften	6
2.2.1.2	Het self-determination continuüm	8
2.3	Organisatiebetrokkenheid	10
3.	Onderzoekshypothesen	14
4.	Methode	15
4.1	Deelnemers	15
4.2	Meetinstrumenten	15
4.3	Procedure	18
5.	Resultaten	20
5.1	Invloed managementcategorie	20
5.2	Perceptie van bedrijfscultuur	21
5.3	Motivatie van managers	22
5.4	Organisatiebetrokkenheid van managers	27
5.5	Link tussen motivatie, organisatiebetrokkenheid en cultuurperceptie	28
6.	Bespreking	31
6.1	Objectief 1: onderzoek naar motivatie en organisatiebetrokkenheid	31
6.1.1	Self-Determination Theory	31
6.1.2	Organisatiebetrokkenheid	34
6.2	Objectief 2: onderzoek naar de link tussen motivatie en organisatiebetrokkenheid	37
6.3	Objectief 3: onderzoek naar interim-managers als afzonderlijke managementgroep	38
6.4	Implicaties	38
6.5	Beperkingen	39
6.6	Verder onderzoek	39
6.7	Besluit	40

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht descriptieve variabelen

Bijlage 2: Vragenlijst

Bijlage 3: Overzicht statistische toetsen

Bijlage 4: Overzicht SPSS-outputs post-hoc testen met LSD-waarden

Abstract

Dit onderzoek peilt naar de motivatie en organisatiebetrokkenheid van traditionele managers en interim-managers in België aan de hand van twee theoretische invalshoeken: de Self-Determination Theory van Ryan en Deci (2000) naar de motivatie van managers en het drie-factorenmodel van organisatiebetrokkenheid van Meyer en Allen (1991). In totaal werden 261 traditionele managers en 95 interim-managers bevroegd. De interim-managers in het onderzoek bleken, zoals verwacht, significant meer bevrediging te vinden voor hun behoefte aan autonomie, meer voor hun behoefte aan competentie en significant minder voor hun behoefte aan verbondenheid dan traditionele managers. In tegenstelling tot de verwachtingen vonden interim-manager echter ook meer intrinsieke motivatie in hun job dan traditionele managers. Op het gebied van organisatiebetrokkenheid scoorden interim-managers significant lager dan traditionele managers zowel in het algemeen als op de drie componenten uit het model van Meyer en Allen (1991): affectieve, continuïteit en normatieve betrokkenheid. Enkel de score voor normatieve betrokkenheid was enigszins verrassend. De intrinsieke motivatie van de managers bleek tot slot in belangrijke mate verantwoordelijk voor de relatie tussen behoeftebevrediging en affectieve betrokkenheid. Op basis van de verschillende resultaten werd besloten dat interim-managers moeten beschouwd worden als een afzonderlijke managementgroep. Verklaringen en implicaties van deze resultaten worden aangehaald in de bespreking.

1. INLEIDING

Hoewel motivatie en organisatiebetrokkenheid beiden populaire variabelen zijn in psychologisch onderzoek, worden ze zelden samen onderzocht (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Toch kan elke onderzoeker zich de vraag stellen of beide niet sterk gerelateerd zijn. Individuen die hoog gemotiveerd zijn voor hun werk, zullen zich vaak ook betrokken voelen tot hun organisatie (de Jong, 1999; Dahlggaard, & Dahlggaard, 2003). In het huidige onderzoek zullen beide variabelen onderzocht worden vanuit twee populaire theoretische standpunten. Motivatie wordt bekeken vanuit de Self-Determination Theory van Deci en Ryan (1985; Ryan, & Deci, 2000), een theorie die de bevrediging van drie universele basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid) centraal stelt. Een bevrediging van de drie behoeften zal leiden tot een hoge zelfgedetermineerde motivatie. Organiseatiebetrokkenheid wordt dan weer gesitueerd in het drie-factorenmodel van Meyer en Allen (1991) waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen een affectieve, continuïteit en normatieve component van organisatiebetrokkenheid. Gagné en Deci (2005) menen dat affectieve betrokkenheid en motivatie op theoretisch vlak het meest met elkaar gerelateerd zijn. Uit onderzoek bleek inderdaad dat affectieve betrokkenheid bevorderd wordt door een hoge zelfgedetermineerde motivatie (Gagné, Boies, Koestner, & Martens, 2004). Men kan zich echter de vraag stellen of dit theoretische uitgangspunt het juiste is en wat de link is tussen motivatie en de andere componenten van organisatiebetrokkenheid uit het model van Meyer en Allen (1991). Bovendien gaven Meyer en Allen (1991) zelf aan dat het relevant is de antecedenten van organisatiebetrokkenheid te achterhalen.

Het huidige onderzoek levert door zijn doelgroep, namelijk managers, een tweede belangrijke bijdrage. Hoewel werkmotivatie reeds onder de aandacht kwam sinds de Hawthorne-experimenten (Roethlisberger, & Dickson, 1939) en onderzoekers reeds in de jaren '70 aangaven motivatie in een organisatiecontext te moeten bestuderen (Vroom, & Deci, 1978), blijven dergelijke studies tot op de dag van vandaag beperkt (o.a. Deci, Connell, & Ryan, 1989; Gagné, & Deci, 2005). Meer inzicht in de motivatie van managers kan nochtans een groot voordeel zijn voor een organisatie. Het kan op die manier immers de productiviteit van de managers verhogen (Ambrose, & Kulik, 1999; McNeese-Smith, 1999; Baard, Deci, & Ryan, 2004; Ehrlich, 2006; Kocabiyikoglu, & Popescu, 2007). Dit onderzoek probeert hier niet alleen een antwoord op te geven, het speelt ook in op een populaire trend in management van vandaag, namelijk interim-management. Dit is een vorm van atypische tewerkstelling voor managers (Rybnikova, 2005). Deze groep van managers is sterk verwaarloosd door onderzoekers waardoor men weinig weet over de kenmerken, succesfactoren en competenties van interim-managers (o.a. Wichard, 1994; Goss, & Bridson, 1998; Van 't Hof, 2006).

Het doel van dit onderzoek is dan ook drievoudig. Het wil niet alleen de motivatie en organisatiebetrokkenheid bij managers onderzoeken, het wil eveneens meer inzicht bieden in het verband tussen beide variabelen. Tot slot wil het huidige onderzoek bijdragen aan de kennis over interim-managers en nagaan of zij als een afzonderlijke managementgroep kunnen worden beschouwd.

2. LITERATUUROVERZICHT

In dit onderdeel wordt achtereenvolgens de relevante literatuur besproken over de thema's interim-management, motivatie en organisatiebetrokkenheid.

2.1 Interim-management

Een interim-manager wordt gedefinieerd als een organisatieprofessional die op tijdelijke basis (meestal 4 tot 18 maanden) expertise levert binnen een organisatie (o.a. Goss, & Bridson, 1998; Burger, & van Staveren, 2002; Van Hout, Smid, & Burger, 2004). Verschillende auteurs (o.a. Feltham, & Hughes, 1999; Reijniers, 2003a) wijzen er op dat interim-managers voornamelijk topposities binnen een organisatie invullen. De laatste jaren stelt men echter vast dat interim-managers ook in managementfuncties van een lager niveau worden ingeschakeld (Van 't Hof, 2006). Verder wordt de expertise van interim-managers ook niet langer uitsluitend ingeroepen voor het oplossen van crisissen. Zij worden namelijk in vier verschillende situaties frequent ingeschakeld: bij crisissen, voor bepaalde projecten, bij veranderingen en voor het vervangen van een manager in vast dienstverband (Wichard, 1994; Burger, & van Staveren, 2002; Smid, Van Hout, & Burger, 2006). Hoewel het beroep ruim 30 jaar geleden in Nederland is ontstaan – en van daaruit naar heel de Westerse wereld is verspreid – is er nog steeds onvoldoende geweten over de competenties, succesfactoren en attituden van deze groep managers (o.a. Wichard, 1994; Goss, & Bridson, 1998; Van 't Hof, 2006). Bovendien zijn er tot op heden weinig empirische studies gevoerd met interim-managers als doelgroep (o.a. Feltham, & Hughes, 1999; Rybnikova, 2005). Dit onderzoek tracht dan ook op een wetenschappelijke manier mee te werken aan de verdere professionalisering van het vakgebied.

Een onderzoek in België is verder relevant aangezien ook in ons land interim-management aan een opmars is begonnen. In de populaire pers spreekt men van een jaarlijkse toename van het aantal opdrachten met 15 procent. Deze opmars van interim-management in België en daarbuiten is te wijten aan de voorbije economische ontwikkelingen waarbij *outsourcing*, *downsizing* en recessie centraal stonden. Bedrijven gingen zich concentreren op hun kernactiviteiten. Hierdoor kwam er een tekort aan managementvaardigheden in de bedrijven (Werther, 1998; Feltham, & Hughes, 1999; Burger, & van Staveren, 2002; Reijniers, 2003a; Van Hout et al., 2004). Verder hebben ook de globalisatie en de constante veranderingen op technisch en economisch (fusies en overnames) vlak, ervoor gezorgd dat organisaties niet langer de nodige expertise *in house* hadden om hiermee om te gaan (Goss, & Bridson, 1998; Van Hout et al., 2004). Het inschakelen van een interim-manager heeft tal van voordelen voor een organisatie. In de populaire pers heeft men het over hun flexibiliteit en snelheid van werken, resultaatgerichtheid en onafhankelijkheid. Ook hun expertise binnen een bepaald domein wordt benadrukt. Dit is niet verwonderlijk aangezien een interim-manager meestal kan rekenen op een managementervaring van minimum 15 jaar. Verder kunnen deze managers zich exclusief richten op een opdracht en worden ze niet afgeleid door eventueel politiek gedrag binnen een organisatie. Dit komt ook in wetenschappelijk onderzoek naar voor (o.a. Wichard, 1994; Feltham, & Hughes, 1999; Burger, & van Staveren, 2002; Smid,

Van Hout, & Burger, 2006; Van 't Hof, 2006). Goss en Brudson (1998) wijzen op het voordeel dat interim-managers als externen makkelijker niet geliefde beslissingen kunnen nemen. Ze hebben immers geen toekomst in het bedrijf en kunnen werken los van de verschillende machtsrelaties in een organisatie. Mede daardoor worden ze niet altijd aanvaard door hun medewerkers (Van Hout et al., 2004). Bovendien krijgen interim-managers ook daadwerkelijk managementverantwoordelijkheid, d.w.z. ze kunnen onafhankelijk beslissingen doorvoeren, in tegenstelling tot consultants die enkel advies verlenen (o.a. Werther, 1998; Van Hout et al., 2004).

Een organisatie die beroep doet op een interim-manager zal echter deze voordelen niet zonder meer bereiken. Een eerste voorwaarde voor het succesvol beëindigen van een opdracht is een duidelijke probleembeschrijving. Ook moet er een match gevonden worden tussen de opdrachtgever en de interim-manager (Wichard, 1994; Van Hout et al., 2004; Smid et al., 2006). Hier loopt het echter vaak verkeerd. Het kan op persoonlijk vlak fout lopen of de interim-manager kan niet de nodige expertise hebben voor het probleem (Van Hout et al., 2004). De meeste interim-managers zijn zelfstandigen en werken samen met een interim-managementbureau als tussenpersoon tussen zichzelf en de opdrachtgever. Het bureau staat de interim-manager bij in het vinden van een match met de opdrachtgever (Van Hout et al., 2004; Van 't Hof, 2006). Verder is de betrokkenheid van de organisatie van groot belang. Smid et al. (2006) wijzen er op dat men de interim-manager niet te veel autonomie mag geven als men een duurzaam resultaat wil bereiken. Traditioneel gaat de betrokkenheid van de opdrachtgever niet verder dan het betalen van een hoog loon (gemiddeld 750 tot 1500 euro per dag in België) in ruil voor de expertise en het risico van tijdelijk werk. Toch hangt de prestatie en motivatie van een interim-manager niet enkel af van financiële aspecten (o.a. Lepak, & Snell, 1999; Connely, & Gallagher, 2004). Uit een onderzoek van Rybnikova (2005) bij een 100-tal Duitse interim-managers blijkt dat voornamelijk de sociale aspecten van een job, zoals contact met collega's en waargenomen eerlijkheid binnen de organisatie, beslissend zijn voor de prestatie van een interim-manager. Het zijn net de sociale aspecten die zorgen voor een gevoel van verplichting iets terug te moeten doen voor de organisatie (Eisenberg, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2001).

Over interim-managers bestaat dus nog zeer veel onduidelijkheid. Een belangrijke vraag is of interim-managers wel als een afzonderlijke groep managers moeten beschouwd worden. In een interessant onderzoek van Feltham en Hughes (1999) vond men dat er wel degelijk een verschil bestaat tussen interim-managers en traditionele managers¹. De interim-managers in hun onderzoek hadden duidelijk een hogere behoefte om anderen te controleren. Volgens de auteurs trekt deze eigenschap hen tot korte opdrachten aan aangezien ze dan de macht hebben om daadwerkelijk invloed uit te oefenen. Verder stelden Feltham en Hughes (1999) vast dat interim-managers zichzelf als bekwamer beoordeelden dan traditionele managers en dat ze er een voorkeur voor hadden te werken zonder veel structuur en regels. Ook hadden ze geen probleem met het geven van negatieve feedback en het directief zijn wanneer nodig. Op vlak van sociale behoeften, tot slot, waren interim-managers gelijkaardig aan traditionele managers. De verschillen

¹ Een traditionele manager is dit onderzoek is elk kaderlid in vast dienstverband dat minstens aan één persoon direct leiding geeft (Buelens, & Pepermans, 1997).

tussen beide groepen managers die in dit onderzoek (Feltham, & Hughes, 1999) naar voor zijn gekomen, kunnen te wijten zijn aan de verschillende werkomgeving waarmee beide geconfronteerd worden. Interim-managers blijven slechts gedurende een beperkte periode in eenzelfde organisatie en hebben meestal een zeer specifieke opdracht. Nadat een opdracht is afgerond, zijn zij bovendien nooit verzekerd van een volgende tewerkstelling (Reijniers, 2003a; Van Hout et al., 2004). Zij ervaren als tijdelijke werknemers met andere woorden druk om een goede beoordeling te krijgen bij hun huidige opdrachtgever met het oog op het verkrijgen van nieuwe aanstellingen (De Cuyper, de Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, & Schalk, 2008). Men kan zich dan ook de vraag stellen wat interim-managers motiveert en hoe betrokken ze zijn bij een bepaalde organisatie. Beide vragen zullen in dit huidig onderzoek beantwoord worden vanuit twee theoretische invalshoeken, namelijk de Self-Determination Theory van Deci en Ryan (1985) en het drie-factorenmodel van organisatiebetrokkenheid van Meyer en Allen (1991). Gezien de sterk verschillende omgeving waarmee interim-managers geconfronteerd worden in vergelijking tot traditionele managers, wordt in het huidig onderzoek verwacht dat de managementcategorie een sterke invloed zal uitoefenen op de resultaten. De volgende hypothese wordt daarom vooropgesteld:

H1: De managementcategorie (traditionele manager of interim-manager) is belangrijker dan andere descriptieve variabelen – zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, sector van tewerkstelling, managementniveau, anciënniteit, managementbereik², organisatiegrootte – in het verklaren van verschillen in intrinsieke motivatie en organisatiebetrokkenheid.

2.2 Motivatie

Motivatie wordt al jaren bestudeerd in psychologisch onderzoek (Ferrer-Caja, & Weiss, 2002). Het begrip wordt meestal omschreven als het psychologisch proces dat doelgericht gedrag opwekt en richting geeft aan dat gedrag (Greenberg, & Baron, 2000). Traditioneel maakt men een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wordt gedefinieerd als het doen van een activiteit omdat men ze interessant vindt en men bevrediging vindt in de activiteit zelf. Bij extrinsieke motivatie daarentegen komt de bevrediging niet van de activiteit zelf, maar van een extrinsiek gevolg waartoe de activiteit leidt, zoals een tastbare of verbale beloning. Men voert de activiteit dus uit om iets te bekomen dat er los van staat (o.a. Schiefele, 1999; Guay, Boggiano, & Vallerand, 2001; Isen, & Reeve, 2005; Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006).

Onderzoek naar motivatie is voornamelijk omwille van zijn relevantie in het dagelijks leven populair. Zo blijkt motivatie een invloed te hebben op de gezondheid en het welzijn van individuen (o.a. Ryan, & Deci, 2000; Chirkov, Ryan, Kim, & Kaplan, 2003), hun sociale betrokkenheid (Koestner, Losier, Vallerand, & Carducci, 1996) en fysieke activiteit (o.a. Gagné, Ryan, & Bargmann, 2003; Ntoumanis, 2005). Ook werden, vanuit bedrijfsstandpunt bekeken, zeer belangrijke relaties gevonden met de winstgevendheid van een bedrijf (Kocabiyikoglu, & Popescu,

² Het managementbereik is het aantal personen waaraan men direct leiding geeft.

2007), het carrièresucces van managers (Chusmir, 1985) en de creativiteit, werkprestatie en productiviteit van werknemers (o.a. Ambrose, & Kulik, 1999; McNeese-Smith, 1999; Baard et al., 2004; Ehrlich, 2006). Bedny en Karwowski (2006) noemen motivatie zelfs de meest belangrijke psychologische factor die efficiëntie en productiviteit op het werk bepaalt. Voor de bedrijfswereld is onderzoek naar de motivatie van werknemers en managers dan ook uitermate relevant. Onderzoek kan immers bijdragen aan een beter beeld van de voorwaarden en factoren die leiden tot een goede motivatie, en bijgevolg tot een hoge productiviteit op het werk (o.a. Deci, & Ryan, 2000; Kocabiyikoglu, & Popescu, 2007). Zo hebben werknemers die geconfronteerd worden met een ondersteunende leider en bedrijfscultuur een hogere motivatie en jobtevredenheid, een beter *self-esteem* en humeur. Ook zijn ze creatiever en beter in het conceptueel leren (Deci et al., 1989; Ryan, & Deci, 2000; Baard et al., 2004). Deci et al. (1989) geven echter aan dat wanneer werknemers bezorgd zijn over extrinsieke jobelementen, zoals loon of jobzekerheid, men geen voordeel haalt uit intrinsieke jobelementen zoals een ondersteunend leiderschap. Dit sluit aan bij de twee-fase theorie over jobtevredenheid van Herzberg (1978). In lijn hiermee worden de volgende hypothesen vooropgesteld:

H2: Traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als mensgericht zullen significant meer intrinsieke motivatie ervaren dan traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als taakgericht.

H3: De perceptie van bedrijfscultuur heeft een significante relatie met de gemiddelde intrinsieke motivatie van traditionele managers en interim-managers.

Het is dus duidelijk dat motivatie een centrale plaats inneemt in het dagelijks leven en in de psychologie. Een overaanbod aan motivatietheorieën is dan ook niet uit te sluiten (o.a. Bernard, Mills, Swenson, & Walsh, 2005; Gagné, & Deci, 2005; Steel, & König, 2006). Elke theorie tracht op zijn beurt een verklaring te vinden voor de motivatie van individuen. In recent onderzoek (o.a. Baard et al., 2004; Burton, Lydon, D'Alessandro, & Koestner, 2006; Peterson, & Ruiz-Quintanilla, 2007) wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de Self-Determination Theory (SDT), ontwikkeld door Deci en Ryan (1985; Ryan, & Deci, 2000). De theorie is toegepast in verschillende domeinen zoals onderwijs (o.a. Assor, Kaplan, Kanat-Maymon, & Roth, 2005; Reeve, & Jang, 2006), sport (o.a. Reinboth, Duda, & Ntoumanis, 2004; Wininger, 2007), religie (o.a. Neyrinck, Vansteenkiste, Lens, Hutsebaut, & Duriez, 2006) en gezondheid (o.a. Hagger, Chatzisarantis, & Harris, 2006; D'Angelo, Reid, & Pelletier, 2007). Onderzoek in een organisatiecontext is tot op heden beperkt (Gagné, & Deci, 2005).

2.2.1 Self-Determination Theory

2.2.1.1 Psychologische basisbehoeften

Ryan en Deci (2000) vertrekken in hun theorie vanuit het idee dat personen drie aangeboren psychologische basisbehoeften hebben: autonomie, competentie en verbondenheid.

1. **Autonomie** wordt omschreven als het hebben van een eigen wil in het gedrag (Deci, & Ryan, 1987; 2000). Er moet op gewezen worden dat autonomie niet hetzelfde is als

onafhankelijkheid of individualisme, maar verwijst naar het gevoel een eigen wil te hebben die samen kan gaan met elke handeling, of die nu onafhankelijk is of niet, individualistisch of collectivistisch (Deci, & Ryan, 2000; Chrikov et al., 2003).

2. **Competentie** verwijst naar de overtuiging effectief te zijn in de eigen acties en de vaardigheid te hebben alledaagse taken uit te voeren (White, 1959, zie La Guardia, & Ryan, s.d.; Skinner, 1995). Van nature uit zal een individu pas een activiteit ondernemen als hij of zij voldoende vertrouwen heeft in de eigen vaardigheden om de activiteit tot een goed einde te brengen (Bénabou, & Tirole, 2003). Deze behoefte is vergelijkbaar met wat door Bandura *self-efficacy* wordt genoemd (Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy, & James, 1994; Engler, 2006).
3. Onder **verbondenheid** verstaat men gevoelens van samenhang en solidariteit met anderen. Individuen ervaren een zeer sterke behoefte om langdurige interpersoonlijke banden met anderen aan te gaan en te behouden (Baumeister, & Leary, 1995; Deci, & Ryan, 2000).

De drie behoeften worden gezien als universeel en essentieel voor een optimale menselijke ontwikkeling en integriteit (o.a. Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996; Ryan, & Deci, 2000; Chirkov et al., 2003). Dit betekent dat ze voor alle individuen van belang zijn en dat bevrediging ervan nodig is om tot een goed welzijn te komen (Deci, & Ryan, 2000; Ryan, & Deci, 2000; Baard et al., 2004). Gagné en Deci (2005) stellen dan ook dat onderzoek zich moet toespitsen op de gevolgen van de mate waarin individuen hun behoeften binnen een bepaalde sociale omgeving kunnen bevredigen. Dit is precies wat men met de SDT doet: men onderzoekt onder welke sociale condities men de aangeboren behoeften kan bevredigen en bijgevolg het aangeboren motivatiepotentieel kan bereiken (o.a. Ryan, 1995; Bargh, & Chartrand, 1999; Ryan, & Deci, 2000; Huang, & Van De Vliert, 2003; La Guardia, & Ryan, s.d.). Als de behoeften bevredigd worden, zal dit leiden tot een versterkte zelf-motivatie en mentale gezondheid. In het andere geval krijgt men een verminderde motivatie en welzijn (Ryan, & Deci, 2000; Baard et al., 2004). Uit onderzoek zijn een aantal variabelen naar voor gekomen die kunnen zorgen voor de bevrediging van de drie behoeften. Zo kan men de behoefte aan autonomie bevredigen door het geven van keuzevrijheid en de erkenning van de gedachten en gevoelens van een individu op het werk (Deci et al., 1999; Ryan, & Deci, 2000; Ferrer-Caja, & Weiss, 2002; Ryan, & Deci, 2006). Voor een manager komt het ondersteunen van de autonomie van zijn medewerkers neer op empathie, een participatieve managementstijl, het geven van nuttige informatie op een niet-manipulatieve manier en het aanmoedigen van initiatief (Deci, Eghari, Patrick, & Leone, 1994; Kim, 2002). De behoefte aan competentie wordt dan weer eerder bevorderd door het geven van optimale uitdagingen, feedback en open communicatie. Feedback is belangrijk omdat het de informatie geeft aan een individu om te bepalen hoe competent hij of zij is. Hierbij is met name positieve feedback van belang aangezien negatieve feedback steeds de bevrediging van de behoefte in de weg zal staan, of een individu het nu zelf afleidt uit het falen in een bepaalde taak, of van iemand anders de negatieve feedback te horen krijgt (Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Guay et al., 2007; Peterson, & Ruiz-Quintanilla, 2007). De behoefte aan verbondenheid wordt tot slot voornamelijk bevredigd als personen een veilige relationele basis hebben kunnen opbouwen (Baumeister, & Leary, 1995; Ryan, & Deci, 2000). Gebaseerd op de eerder besproken kenmerken van een interim-

managementopdracht – autonome verantwoordelijkheden, uitdagend voor de interim-manager, sociaal niet altijd aanvaard in de organisatie - kan men hieruit de volgende hypothese afleiden:

H4: Interim-managers zullen significant meer bevrediging vinden voor hun behoeften aan autonomie en competentie dan traditionele managers, maar significant minder voor hun behoefte aan verbondenheid.

2.2.1.2 Het self-determination continuüm

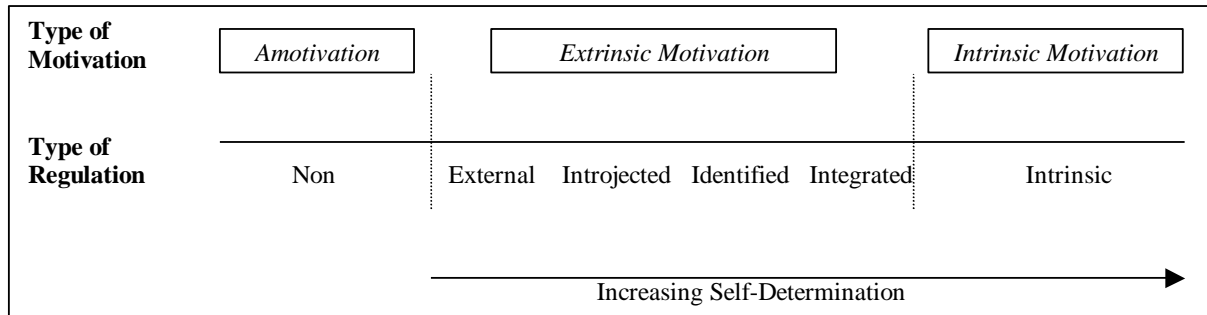
Aan de basis van de SDT ligt het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. De meeste auteurs benadrukken de incompatibiliteit tussen intrinsieke en extrinsieke processen (Covington, & Müeller, 2001), waarbij voornamelijk de negatieve invloed van extrinsieke beloningen op intrinsieke motivatie wordt benadrukt (o.a. Deci, et al., 1999; Gneezy, & Rustichini, 2000). Extrinsieke beloningen zouden immers leiden tot een waargenomen externe locus van controle³ waardoor individuen vervreemden van een taak, zich reactief opstellen en niet meer zelf op zoek gaan naar behoeftebevrediging (Porter, Lawler, & Hackman, 1975; Ryan, & Deci, 2000; Bénabou, & Tirole, 2003). Individuen voelen zich met andere woorden gecontroleerd door de beloning (Vansteenkiste et al., 2006) en vinden geen bevrediging voor hun behoefte aan autonomie (o.a. Deci, & Ryan, 2000; Ryan, & Deci, 2000; Gagné, & Deci, 2005), wat nadelig is voor het optreden van intrinsieke motivatie. Uit onderzoek blijkt dat zowel tastbare beloningen (zoals een loon of geschenk) als niet-tastbare beloningen (zoals deadlines, bedreigingen, directief leiderschap en strakke evaluaties) kunnen leiden tot een externe locus van controle (Amabile, DeJong, & Lepper, 1976; Ryan, & Deci, 2000; Ryan, & Deci, 2006). Het huidige onderzoek stelt op basis van het feit dat interim-managers geconfronteerd worden met verschillende tastbare (hoog loon) en niet-tastbare beloningen (strakke deadlines en evaluaties) de volgende hypothese voorop:

H5: Interim-managers zullen significant minder intrinsieke motivatie ervaren in hun job dan traditionele managers.

Een aantal auteurs (o.a. Guay et al., 2001; Parsons, & Broadbridge, 2006) geeft echter aan dat een werkomgeving die autonomie ondersteunt, een soort buffer is voor eventuele negatieve effecten van controlerende extrinsieke factoren in de toekomst. Ook wanneer een beloning niet geanticipeerd kan worden of onafhankelijk van een taak gegeven wordt, zal het negatieve effect geminimaliseerd worden (Wiersma, 1992; Deci et al., 1999; James Jr., 2005). Extrinsieke factoren hoeven dus niet noodzakelijk intrinsieke motivatie tegen te gaan. Deci en Ryan (1985) maakten in de SDT daarom een onderscheid tussen verschillende vormen van extrinsieke motivatie volgens de graad van autonomie of zelf-determinatie. Zelf-determinatie verwijst naar de ervaring een keuze te hebben in het initiëren en reguleren van de eigen acties (Deci et al., 1989). De nadruk kwam hierdoor niet langer te liggen op het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, maar

³ Locus van controle slaat op het feit of individuen zich al dan niet persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun gedrag en de gevolgen ervan. Individuen die geloven dat ze controle hebben over de gebeurtenissen in hun leven, hebben een interne locus van controle. Individuen met een externe locus van controle zijn ervan overtuigd dat wat rondom hen gebeurt, buiten hun controle valt (Furnham, 1992).

op het onderscheid tussen autonome (ervaring van keuzevrijheid) en gecontroleerde motivatie (ervaring van dwang) (Deci, & Ryan, 1985; Deci, & Ryan, 2000; Ryan, & Deci, 2000). Zoals uit het self-determination continuüm (Ryan, & Deci, 2000) in Figuur 1 blijkt, maakt de SDT in functie hiervan een onderscheid tussen intrinsieke, extrinsieke en a-motivatie.



Figuur 1: Het self-determination continuüm (gebaseerd op Ryan, & Deci (2000))

Wanneer individuen geen enkele intentie hebben om te handelen, spreken Ryan en Deci (2000) van **a-motivatie**. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het gevoel niet competent te zijn om een activiteit uit te voeren of door een activiteit niet te waarderen (Ryan, 1995; Bandura, 1997). Individuen die wel bevrediging halen uit een activiteit zelf, zijn **intrinsiek gemotiveerd**. Dit is de hoogste vorm van zelf-determinatie. Intrinsieke motivatie zorgt voor een aantal gunstige gedragingen van individuen in de ogen van een werkgever, namelijk het kiezen van uitdagende taken, er zich voor inspannen en doorzetten (Ferrer-Caja, & Weiss, 2002; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemic, Soenens, De Witte, & Van den Broeck, 2007). Deze vorm van motivatie kent een hoge graad van autonomie. Ook extrinsiek gemotiveerd gedrag kan echter autonoom zijn. Ryan en Deci (2000; Chirkov et al., 2003; Vasteenkiste et al., 2006) onderscheidden vier vormen van extrinsiek gemotiveerd gedrag.

1. **Extern gereguleerd** gedrag. Dit is het minst autonoom en wordt uitgevoerd om aan een externe eis te voldoen of een beloning te krijgen. Dit wordt door de betrokken individuen als controlerend ervaren. Een werknemer die hard werkt aangezien hij weet dat hij dan beloond wordt door zijn leidinggevende, is hiervan een voorbeeld.
2. De tweede vorm, **geïnternaliseerde regulatie**, wordt door de betrokken individuen ook als controlerend ervaren en wordt voornamelijk vertoond om schuld of angst te vermijden of om zich trots te voelen. Als voorbeeld zou men kunnen denken aan een werknemer die zeer hard werkt omdat hij zich anders schuldig zou voelen naar zijn baas toe.

Sommige auteurs noemen deze eerste twee vormen van extrinsieke motivatie gecontroleerde motivatie (o.a. Williams, Grow, Freedman, Ryan, & Deci, 1996).

3. Ten derde spreekt men van **regulatie door identificatie**. Deze vorm is meer autonoom en zelf-gedetermineerd en elk gedrag wordt gezien als persoonlijk van belang. Een persoon die hard werkt aangezien hij of zij dit van belang vindt om een eigen gekozen doel, zoals een promotie, te bereiken, vertoont deze vorm van extrinsieke motivatie.
4. **Geïntegreerde regulatie** is de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie. Hierbij zijn de extrinsieke controlefactoren volledig in overeenstemming gebracht met de eigen

waarden en behoeften en ingepast in het dagdagelijks gedrag. De acties worden echter nog steeds gesteld om een afzonderlijke beloning te verkrijgen en niet omwille van de actie zelf, zoals bij intrinsieke motivatie. Een voorbeeld hiervan is een werknemer waarbij hard werken een deel van zijn of haar identiteit is geworden.

Geïdentificeerde, geïntegreerde en intrinsieke motivatie worden soms samen autonome motivatie genoemd (Ryan, & Deci, 2000). Autonome motivatie zou ervoor zorgen dat individuen beter presteren, meer gaan doorzetten en informatie minder oppervlakkig gaan verwerken (Vallerand, Fortier, & Guay, 1997; Vansteenkiste, & Deci, 2003; Ryan, & Deci, 2006).

2.3 Organisatiebetrokkenheid

Organisatiebetrokkenheid is de laatste decennia een vaak onderzochte attitude op de werkplek geweest (o.a. Suliman, & Iles, 2000; Al-Qarioti, & Al-Enezi, 2004; Bhatnagar, 2005; Ferreira, 2007). De term verwijst naar een algemene affectieve respons op een organisatie (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998). Meyer en Allen (1991) spreken van een psychologische toestand die de relatie definieert van een individu met een organisatie en die de beslissing van een individu beïnvloedt om al dan niet langer lid te blijven van een bepaalde organisatie. Hoewel onderzoekers (o.a. Mueller, Iverson, & Price, 1999; Cetin, 2006) het effect zijn nagegaan van verschillende socio-demografische en psychologische variabelen - geslacht, leeftijd, ras, opleidingsniveau, contracttype en aantal jaren dienst in de organisatie - op organisatiebetrokkenheid, werd de relatie tussen de motivatie en organisatiebetrokkenheid van een individu nog maar zelden onderzocht (Meyer et al., 2004; Gagné, & Deci, 2005). Enkele algemene tendensen in onderzoek zijn dat organisatiebetrokkenheid hoger is bij oudere werknemers en personen met een lager opleidingsniveau (Mathieu, & Zajac, 1990) en bij personen met een langere anciënniteit in eenzelfde organisatie (Al-Qarioti, & Al-Enezi, 2004). Ook blijken werknemers met een tijdelijk arbeidscontract in het algemeen dezelfde of een iets lagere organisatiebetrokkenheid te hebben dan werknemers met een vast contract (Guest, 2004). Over andere invloedsvariabelen (bijvoorbeeld sector van tewerkstelling en geslacht) bestaat veel minder consensus (Tyagi, & Wotruba, 1998; Al-Qarioti, & Al-Enezi, 2004; Al-Ajmi, 2006; Buelens, & Van den Broeck, 2007; Ferreira, 2007). Het huidig onderzoek stelt in lijn met de invloed van anciënniteit en eerder onderzoek van Guest (2004) de volgende hypothese voorop:

H6: Interim-managers hebben een significant lagere organisatiebetrokkenheid dan traditionele managers.

Onderzoek naar de variabelen die de organisatiebetrokkenheid van werknemers kunnen beïnvloeden, heeft een duidelijke relevantie voor het bedrijfsleven. Een sterke organisatiebetrokkenheid heeft immers een positieve invloed op jobtevredenheid, absentieïsme, werkeffectiviteit, personeelsverloop en productiviteit (o.a. Mathieu, & Zajac, 1990; Tett, & Meyer, 1993; Goulet, & Frank, 2002; Marchiori, & Henkin, 2004; Hallberg, & Schaufeli, 2006; Ferreira, 2007; O'Connell, & Kung, 2007). Gezien het belang voor het bedrijfsleven blijft het relevant organisatiebetrokkenheid te onderzoeken. Dit wordt echter bemoeilijkt door een verwarrende

terminologie in verband met organisatiebetrokkenheid. In de literatuur wordt de Engelstalige term *organisational commitment* door elkaar gebruikt met *job involvement* en *work engagement*, hoewel het duidelijk afzonderlijke constructen zijn (Hallberg, & Schaufeli, 2006). Er bestaat echter meer duidelijkheid over het feit dat organisatiebetrokkenheid een multidimensionaal construct is (o.a. Meyer, Allen, & Smith, 1993; Ketchand, & Strawser, 2001). In recent onderzoek (o.a. Bhatnagar, 2005; Harris, & Cameron, 2005; Hallberg, & Schaufeli, 2006; Kuvaas, 2006) maakt men voornamelijk gebruik van het drie-factorenmodel van Meyer en Allen (1991). Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen affectieve, continuïteit, en normatieve organisatiebetrokkenheid (Wiener, 1982, zie Ko, Price, & Mueller, 1997; Allen, & Meyer, 1996; Ketchand, & Strawser, 2001). Individuen kunnen elke component in verschillende mate bezitten (Meyer, & Allen, 1991; Bhatnagar, 2005).

1. De **affectieve** component verwijst naar iemands emotionele betrokkenheid bij een organisatie die tot uiting komt in het zich identificeren met de organisatiedoelstellingen en het actief meewerken om deze te bereiken. Uit onderzoek blijkt dat de identificatie met deze doelstellingen in fases verloopt en meerdere maanden kan duren (Feldman, 1981; Miller, & Jablin, 1991). Gezien de beperkte duur van een interim-managementopdracht (Van Hout et al., 2004) is het nog maar de vraag of interim-managers ooit tot volledige identificatie met de organisatiedoelstellingen komen. Uit eerder onderzoek bij tijdelijke werknemers – waartoe interim-managers behoren – blijkt dat zij een lagere affectieve betrokkenheid hebben dan vaste werknemers (Felfe, Schmook, Schyns, & Six, 2008). Vooral het feit dat tijdelijke werknemers al dan niet in het contract van hun keuze werken, speelt hierbij een rol (Guest, & Clinton, 2006). Guest (2004) geeft aan dat slechts een derde van de werknemers in het contract van hun keuze werken en bijgevolg een hoge affectieve betrokkenheid ervaren. Bij contractanten – dit zijn werknemers die in opdracht van een bepaalde onderneming tijdelijk in een andere onderneming gaan werken – stelt men vast dat hun affectieve betrokkenheid naar de klant toe voornamelijk bepaald wordt door de waargenomen steun die men krijgt van de klant en de aantrekkelijkheid van de klantorganisatie (Coyle-Shapiro, & Morrow, 2006).
2. De **continuïteit** component heeft te maken met een bewustzijn van de kosten die het verlaten van de organisatie met zich zou meebrengen. Individuen die hoog scoren op deze component zullen bij de organisatie blijven in ruil voor een goed salaris en andere voordelen. Zij zullen zelden het belang van de organisatie boven hun eigenbelang plaatsen (Kanter, 1968, zie Marchiori, & Henkin, 2004). Onderzoek bij tijdelijke werknemers toont aan dat zij een lagere continuïteit betrokkenheid hebben dan permanente werknemers. Die laatste voelen zich immers minder vrij en ervaren meer kosten bij het verlaten van de organisatie (De Cuyper et al., 2008.).
3. De **normatieve** component verwijst tot slot naar het gevoel van verplichting bij een organisatie te moeten blijven omwille van de overtuiging dat dit de correcte manier van handelen is (Wiener, 1982, zie Ko, Price, & Mueller, 1997). Deze component komt tot op heden niet naar voor in de literatuur over tijdelijke werknemers.

Meyer en Allen (1991) benadrukken dat de drie componenten uit hun model verschillende antecedenten en effecten hebben. Zo wordt affectieve betrokkenheid voornamelijk verhoogd door

positieve werkervaringen zoals jobtevredenheid, waargenomen organisationele eerlijkheid en het niet schenden van het psychologisch contract (Meyer, & Allen, 1991; Taylor, Audia, & Gypta, 1996). De werkervaringen van een individu moeten dus bijdragen aan het bevredigen van de basisbehoeften. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat individuen de organisatie, bijvoorbeeld de manier van leidinggeven, verantwoordelijk zien voor eventuele positieve ervaringen (Meyer, & Allen, 1991). In het huidig onderzoek wordt dan ook onderzocht of een mensgerichte bedrijfscultuur en behoeftebevrediging samengaan met een hoge affectieve betrokkenheid (zie verder H10 en H11). Een andere factor die in eerder onderzoek deze component bleek te bevorderen, is een hoge intrinsieke motivatie (Gagné et al., 2004), wat in het huidig onderzoek eveneens zal worden nagegaan (zie verder H9). Dit kan te wijten zijn aan het feit dat beide variabelen gelinkt zijn aan een lage externe locus van controle (Ryan, & Deci, 2000; Meyer et al., 2002). Ganesan en Weitz (1996) gaven een andere verklaring. Zij stelden dat individuen bepaalde voordelen van een uitdagende en interessante job beschouwen als investeringen van een organisatie naar hen toe. Deze overtuiging zorgt ervoor dat individuen zich meer affectief betrokken voelen tot een organisatie vanuit normen van reciprociteit die opgeroepen worden. Deze normen stellen dat men positief gedrag van anderen met iets positiefs moet beantwoorden (Coyle-Shapiro, & Morrow, 2006). Daarnaast blijkt intrinsieke motivatie ook een mediërend effect te hebben tussen verschillende variabelen (autonomie, feedback, loontevredenheid) en affectieve betrokkenheid (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999). In het huidig onderzoek zal dit mediërend effect onderzocht worden voor de invloed van behoeftebevrediging van de drie basisbehoeften uit de SDT op affectieve betrokkenheid (zie verder H8).

De tweede component, continuïteit betrokkenheid, wordt voornamelijk voorspeld door een gebrek aan jobalternatieven en door elementen die de kosten verhogen bij het verlaten van de organisatie, zoals investeringen die een individu gemaakt heeft voor de organisatie en die niet makkelijk over te dragen zijn naar een andere werkgever (Taylor et al., 1996; Bahtnagar, 2005). Deze kosten zijn echter voor elk individu verschillend (Meyer, & Allen, 1991). Verder geven Eisenberg et al. (2001) aan dat het vooral de sociale en mensgerichte aspecten zijn in een job die deze component bevorderen. Deze sociale aspecten ontbreken vaak bij een interim-manager (Van Hout et al., 2004). Het huidig onderzoek zal nagaan of een mensgerichte bedrijfscultuur een gunstige invloed heeft op continuïteit betrokkenheid (zie verder H11). Tot slot is normatieve betrokkenheid afhankelijk van bepaalde normen en waarden die men ontwikkelt door twee vormen van socialisatie: *pre-entry* socialisatie door de samenleving en cultuur waarin men opgroeit en *post-entry* socialisatie door de organisatie zelf (Bahtnagar, 2005). Deze vorm van betrokkenheid uit zich bij interim-managers in het feit dat ze elke opdracht tot een goed einde willen brengen vanuit een persoonlijke en professionele norm (Van Hout et al., 2004).

Uit de voorgaande argumenten werden de volgende hypothesen opgesteld:

H7: Interim-managers zullen een significant lagere affectieve en continuïteit betrokkenheid, maar een hogere normatieve betrokkenheid hebben dan traditionele managers.

H8: Intrinsieke motivatie heeft een mediërend effect op de invloed van behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid bij traditionele managers en interim-managers.

H9: Traditionele managers en interim-managers die een hoge intrinsieke motivatie in hun job ervaren zullen significant meer affectieve betrokkenheid vertonen dan traditionele managers en interim-managers die een lagere intrinsieke motivatie in hun job ervaren.

H10: Traditionele managers en interim-managers die meer bevrediging vinden voor hun behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid zullen een significant hogere affectieve betrokkenheid hebben dan traditionele managers en interim-managers die minder bevrediging voor hun behoeften vinden.

H11: Traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur als mensgericht percipiëren zullen een hogere affectieve en continuïteit betrokkenheid vertonen dan traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur als taakgericht percipiëren.

In onderzoek naar de effecten van de verschillende componenten uit het model van Meyer en Allen (Liou, & Nyhan, 1994; Allen, & Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Bhatnagar, 2005) komt voornamelijk het belang van de affectieve component naar voor als voorspeller voor bedrijfsrelevante variabelen, zoals personeelsverloop en productiviteit. Meyer en Herscovitch (2001) verklaren dit door het feit dat de affectieve component veel minder gedragsspecifiek is dan de andere twee componenten. Bovendien zullen werknemers die *willen* behoren tot de organisatie (affectieve betrokkenheid) zich meer waarschijnlijk inspannen voor die organisatie dan werknemers die bij een organisatie blijven uit *behoefte* (continuïteit betrokkenheid) of uit *verplichting* (normatieve betrokkenheid) (Meyer, & Allen 1991). In het algemeen duidt onderzoek er dan ook op dat de meeste positieve verbanden gevonden worden met affectieve en normatieve betrokkenheid. Continuïteit betrokkenheid vertoont echter geen of een eerder negatieve relatie met bedrijfsrelevante variabelen (Meyer et al., 2004).

3 ONDERZOEKSHYPOTHESEN

Bij wijze van overzicht worden in Tabel 1 de hypothesen die in het huidige onderzoek zijn vooropgesteld, opnieuw weergegeven.

Tabel 1: Overzicht onderzoekshypothesen

Nummer	Hypothese	Paragraaf	Pagina
1	De managementcategorie (traditionele manager of interim-manager) is belangrijker dan andere descriptieve variabelen – zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, sector van tewerkstelling, managementniveau, anciënniteit, managementbereik, organisatiegrootte – in het verklaren van verschillen in intrinsieke motivatie en organisatiebetrokkenheid.	5.1	20
2	Traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als mensgericht zullen significant meer intrinsieke motivatie ervaren dan traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als taakgericht.	5.2	21
3	De perceptie van bedrijfscultuur heeft een significante relatie met de gemiddelde intrinsieke motivatie van traditionele managers en interim-managers.	5.2	21
4	Interim-managers zullen significant meer bevrediging vinden voor hun behoeften aan autonomie en competentie dan traditionele managers, maar significant minder voor hun behoefte aan verbondenheid.	5.3	22
5	Interim-managers zullen significant minder intrinsieke motivatie ervaren in hun job dan traditionele managers.	5.3	22
6	Interim-managers hebben een significant lagere organisatiebetrokkenheid dan traditionele managers.	5.4	27
7	Interim-managers zullen een significant lagere affectieve en continuïteit betrokkenheid, maar een hogere normatieve betrokkenheid hebben dan traditionele managers.	5.4	27
8	Intrinsieke motivatie heeft een mediërend effect op de invloed van behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid bij traditionele managers en interim-managers.	5.5	28
9	Traditionele managers en interim-managers die een hoge intrinsieke motivatie in hun job ervaren zullen significant meer affectieve betrokkenheid vertonen dan traditionele managers en interim-managers die een lagere intrinsieke motivatie in hun job ervaren.	5.5	28
10	Traditionele managers en interim-managers die meer bevrediging vinden voor hun behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid zullen een significant hogere affectieve betrokkenheid hebben dan traditionele managers en interim-managers die minder bevrediging voor hun behoeften vinden.	5.5	28
11	Traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur als mensgericht percipiëren zullen een hogere affectieve en continuïteit betrokkenheid vertonen dan traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur als taakgericht percipiëren.	5.5	28

4. METHODE

4.1 Deelnemers

In dit onderzoek werden in totaal 356 managers bevestigd waaronder 261 traditionele en 95 interim-managers⁴. De managers werden allen tewerkgesteld bij organisaties uit verschillende bedrijfssectoren en de overheid in Vlaanderen of Brussel⁵. De **traditionele managers** waren voornamelijk mannen (82,8%) die een hogere opleiding hadden genoten (41,8% volgde universitaire of post-universitaire studies). Ze hadden een gemiddelde leeftijd van 42 jaar ($M=42.180$, $SD=.829$). De overgrote meerderheid onder hen werkte in de profit-sector (67,4%) en voerde een middenmanagement functie uit (60,2%). Het niveau waarop de manager werkte (top, midden, eerstelijns) moesten de deelnemers zelf bepalen. In 70,9 % van de gevallen werkten de traditionele managers in een organisatie met meer dan 500 personeelsleden. Gemiddeld hadden zij een anciënniteit van 13 jaar in de huidige organisatie ($M=12.920$, $SD=.648$) en gaven ze aan 13 personen op een directe manier leiding ($M=14.150$, $SD=2.050$). Onder de bevestigde **interim-managers** bevonden zich hoofdzakelijk mannen (91,6%) met een gemiddelde leeftijd van 50 jaar ($M=49.870$, $SD=.608$) die een topmanagement functie uitoefenden (44,2%). Dit is in overeenstemming met wat de literatuurstudie aangaf (Feltham, & Hughes, 1999; Van Hout et al., 2004). Zij gaven gemiddeld aan 18 personen direct leiding ($M=18.820$, $SD=4.568$) en waren net als de traditionele managers voornamelijk tewerkgesteld in de profit-sector (85,3%) en in organisaties met meer dan 500 personeelsleden (44,2%). Een grote meerderheid van hen had universitaire of post-universitaire studies gevolgd (81%). Gemiddeld hadden deze managers zes verschillende opdrachten uitgevoerd ($M=6.000$, $SD=.649$) en duurde een opdracht tien maanden ($M=9.750$, $SD=.580$). Een meerderheid onder hen werkte hoofdzakelijk via een interim-managementbureau (67,4%). In bijlage 1 kan de lezer een overzicht vinden van deze demografische gegevens.

Het onderzoek liep van november 2007 tot maart 2008. Aangezien het niet exact te bepalen is hoeveel managers een vraag om medewerking hebben ontvangen, is een responsrate niet te berekenen.

4.2 Meetinstrumenten

In het huidige onderzoek werd gebruik gemaakt van een zelf samengestelde vragenlijst bestaande uit 61 of 64 items afhankelijk van de managementcategorie. De interim-managers in dit onderzoek werden gevraagd drie extra items te beantwoorden. Hiermee werd gepeild naar het totaal aantal verschillende aanstellingen, de gemiddelde duur ervan en of ze als interim-manager

⁴ Wat onder traditioneel en interim-manager wordt verstaan, werd in de literatuurstudie gedefinieerd.

⁵ Het gaat hier ondermeer om Laborelec, De Post, Siemens, DHL, De Vlaamse Watermaatschappij, CM en Standaard Boekhandel.

voornamelijk via een interim-managementbureau als tussenpersoon werken of eerder zelf op zoek gaan naar nieuwe aanstellingen. In bijlage 2 is de volledige vragenlijst met instructies opgenomen.

De uiteindelijke vragenlijst werd gevormd na een aantal tussenstappen en is een samenstelling van verschillende Engelstalige meetschalen. In de eerste plaats werden de Engelstalige schalen via de **back-translation procedure** vertaald naar het Nederlands. Dit gebeurde enkel indien er nog geen gevalideerde Nederlandstalige vertaling bestond. Nadat de auteur een eerste vertaling naar het Nederlands had gedaan, werd de Nederlandstalige versie door twee onafhankelijke personen opnieuw vertaald naar het Engels. De drie versies waren op enkele uitzonderingen na identiek en de Nederlandstalige versie werd aangepast als de twee onafhankelijke vertalers in consensus een aanpassing nodig achtten. Deze procedure verhoogt de zekerheid dat de schalen correct vertaald werden. In de tweede plaats werd de vragenlijst tijdens een **voorstudie** afgenomen van 11 managers (zeven mannen en vier vrouwen) waaronder twee interim-managers. Het doel van deze voorstudie was om de begrijpbaarheid van de vragenlijst in het Nederlands te testen en om na te gaan of de vragenlijst op de vooropgestelde tijd van maximum 15 minuten kon ingevuld worden. De begrijpbaarheid van de vragenlijst werd in het algemeen als goed beoordeeld. De deelnemers uit de voorstudie hadden enkel meer uitleg nodig bij twee van de gebruikte termen, namelijk taakgerichtheid en mensgerichtheid. De items in kwestie werden aangepast aan deze opmerking. Verder was de timing om de volledige vragenlijst in te vullen gemiddeld iets minder dan 15 minuten. Tot slot gaven de deelnemers uit de voorstudie aan dat een aantal items identiek waren en bijgevolg volgens hen overbodig. Aangezien de timing van de vragenlijst goed was, werd er toch voor gekozen alle items te behouden. De uiteindelijke Nederlandstalige vragenlijst werd aangeboden op papier en online. Om de online vragenlijst in te vullen was een computer met internetaansluiting nodig. De volgende variabelen werden onderzocht.

Onafhankelijke variabelen

Er werd gepeild naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, sector van tewerkstelling, organisatiegrootte, managementniveau, managementbereik en aantal jaren in dienst bij dezelfde organisatie. Ook werd telkens nagegaan of de deelnemer al dan niet een interim-manager was.

Afhankelijke variabelen

Er zijn vier afhankelijke variabelen in het huidig onderzoek: intrinsieke motivatie, behoeftebevrediging, organisatiebetrokkenheid en perceptie van de organisatiecultuur.

Intrinsieke motivatie. Hierbij werd gebruik gemaakt van de *Interest* subschaal uit de *Intrinsic Motivation Inventory* (IMI) (o.a. Ryan, 1982) die nagaat in welke mate individuen intrinsiek gemotiveerd zijn op hun werk. De oorspronkelijke Engelstalige subschaal bestaat uit zeven items die beoordeeld moeten worden op een zeven-puntenschaal van 'helemaal niet waar' tot 'helemaal waar'. Deze subschaal had in eerder onderzoek een interne consistentie van $\alpha = .86$ (Ryan, Koestner, & Deci, 1991). In het huidig onderzoek was $\alpha = .82$ ⁶. Via de back-translation procedure werd deze schaal vertaald naar het Nederlands.

⁶ De interne consistentie wordt in dit onderzoek berekend in SPSS versie 16.0 (SPSS Inc., 2008) aan de hand van de Cronbach's alpha. De Vaus (2004: p.184-186) stelt dat een maat van $\alpha = .70$ of hoger duidt op een betrouwbare schaal. Ook een alpha-waarde van $.60$ is aanvaardbaar.

Behoeftbevredeging. Een Nederlandstalige vertaling van de *Basic Need Satisfaction at Work Scale* (BNSWS) werd gebruikt, een 21-item schaal die nagaat in welke mate een individu bevrediging vindt in zijn omgeving voor de drie basisbehoeften van de SDT (Deci, & Ryan, 1985; 2000): autonomie, competentie en verbondenheid. De schaal bevat zeven items voor de behoefte aan autonomie, zes voor competentie en acht voor verbondenheid die beantwoord moeten worden op een zeven-puntenschaal van 'helemaal niet waar' tot 'helemaal waar'. In eerder onderzoek (o.a. Baard et al., 2004) kende de volledige schaal een interne consistentie van $\alpha = .87$. In dit onderzoek was $\alpha = .77$. De subschalen hadden een alpha-waarde van respectievelijk .63, .63 en .65 voor autonomie, competentie en verbondenheid. De vertaling van deze schaal kwam tot stand via de back-translation procedure.

Organisatiebetrokkenheid. Aan de hand van een bestaande Nederlandstalige versie (Wenselaer, 1998) van een vragenlijst naar organisatiebetrokkenheid (Meyer et al., 1993), werd gepeild naar de betrokkenheid van de managers bij hun organisatie. De vragenlijst bevat 18 items met zes items per dimensie van het drie-factorenmodel van Meyer en Allen (1991): affectief, continuïteit en normatief. De items dienden gescoord te worden op een zeven-puntenschaal gaande van 'helemaal niet akkoord' tot 'helemaal akkoord'. In eerder onderzoek kende de gebruikte Nederlandstalige schaal een interne consistentie van $\alpha = .87$ (Wenselaer, 1998). In het huidige onderzoek was $\alpha = .82$. De subschalen hadden een alpha-waarde van respectievelijk .81, .59 en .71 voor affectieve, continuïteit en normatieve betrokkenheid.

Perceptie van de organisatiecultuur. De samenstelling van deze schaal is gebaseerd op de belangrijkste dimensies en inhoud van het *cultuurmodel van Quinn* (1988). Hiervoor werd uitgegaan van de laatst gepubliceerde versie van het model (Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006). Op die manier werd een zeven-puntenschaal ontworpen bestaande uit zes items van het semantisch differentiaal type. De deelnemers moesten telkens aanduiden hoe zij hun organisatiecultuur percipieerden. De zes items waren de volgende: flexibel – stabiel, intern gericht – extern gericht, stapsgewijze verandering – plotse verandering, lange termijn – korte termijn, mensgericht – taakgericht, open hiërarchie – gesloten hiërarchie. De eerste vier items zijn gebaseerd op de dimensies van het model, de laatste twee items op de kenmerken van de cultuurtypes die tot stand komen door combinatie van de dimensies. Hoewel dit een vereenvoudigde manier is om de perceptie van de organisatiecultuur na te gaan, werd een gelijkaardig principe in eerder onderzoek ook toegepast met het oog op het verminderen van de tijdsbelasting voor de deelnemers bij het invullen van de vragenlijst (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003). Om meer inzicht te krijgen in de structuur van deze cultuurvariabelen werd een principale componentenanalyse (PCA) met varimax rotatie toegepast in SPSS versie 16.0 (SPSS Inc., 2008). Opdat PCA een zinvolle analyse zou zijn, moeten de correlaties tussen de items voldoende hoog zijn. In het huidige onderzoek was dit het geval, zoals blijkt uit de maat 'KMO Measure of Sampling Adequacy' ($KMO = .555$) die minstens .50 moet zijn en de significante waarde op de 'Bartlett's test of sphericity' ($\chi^2(15) = 260.884, p < .001$). Op basis van de beslissingsregel dat elke component een eigenwaarde moet hebben groter of gelijk aan één, werden twee componenten weerhouden. Toch werd in dit onderzoek ook de derde component met een eigenwaarde van .976 opgenomen aangezien deze component een unieke lading had op één van de items. Bovendien werd de totale verklaarde variantie zo verhoogd van 54,504% tot 70,769%. Tabel 1 geeft de drie

componenten weer. De eerste component wordt 'ad hoc verandering' genoemd waarbij een hoge score slaat op een plotse verandering die op korte termijn wordt ingevoerd en een lage score op een stapsgewijze verandering op lange termijn; de tweede is 'stabiliteit' waarbij een hoge score wijst op een stabiele, gesloten en taakgerichte cultuur en een lage score op een flexibele, open en mensgerichte cultuur; en de derde 'externe gerichtheid' waarbij een hoge score duidt op een cultuur die extern gericht is en een lage score op een interne gerichtheid. De namen van de componenten werden gekozen in overeenstemming met het cultuurmodel van Quinn (Cameron et al., 2006).

Tabel 2: Factorladingen na PCA met varimax rotatie voor drie cultuurcomponenten

Items	Componenten Ad Hoc Verandering	Stabiliteit	Externe Gerichtheid
Lange - Korte termijn	.857	-.005	-.056
Stapsgewijze - Plotse verandering	.837	.217	.015
Mensgericht - Taakgericht	.079	.796	.083
Open - Gesloten hiërarchie	.125	.758	-.136
Flexibel - Stabiel	-.490	.523	-.119
Intern - Extern gericht	-.009	-.057	.988
Eigenwaarde	1.732	1.538	.976
Verklaarde variantie (%)	28.863	25.641	16.265

De eerste component had in het huidige onderzoek een goede interne consistentie zoals blijkt uit de Cronbach's alpha-waarde ($\alpha=.72$). De tweede component had een veel lagere alpha-waarde ($\alpha=.49$). Hoewel dit kan wijzen op een lage betrouwbaarheid, werd de component met een gelijkaardige samenstelling ook in eerder onderzoek teruggevonden (Pepermans et al., 2003). Daarom werd besloten de component te weerhouden. Er is echter meer onderzoek nodig om een definitieve uitspraak te kunnen doen over de interne consistentie ervan.

4.3 Procedure

Nadat de vragenlijst op basis van de resultaten uit de voorstudie op punt was gesteld, werd deze zowel online als op papier verspreid onder de verschillende deelnemers. De online versie werd aangemaakt aan de hand van de Online Survey Creator versie 6.0 (Van Acker, 2007). Deze multi-modale aanpak werd gekozen om ook individuen te bereiken die geen toegang hadden tot het internet of weigerachtig stonden tegenover internetvragenlijsten. Andere auteurs hebben deze aanpak in het verleden reeds aangeraden (De Vaus, 2004: p.131-132). In tegenstelling tot de verschillende verspreidingsmethode kreeg elke deelnemer wel dezelfde versie van de vragenlijst. De selectie van de deelnemers gebeurde op twee manieren afhankelijk van de doelgroep. Aan de ene kant werden de traditionele managers benaderd via *snowball sampling* (Coleman, 1958, zie Salganik, & Heckathorn, 2004; Browne, 2005) waarbij aan de eigen contactpersonen gevraagd

werd om de vragenlijst door te geven aan door hen gekende managers. Hierbij werd steeds duidelijk aangegeven wat onder een manager werd verstaan, namelijk een kaderlid in vast dienstverband die aan minimum één persoon direct leiding geeft (Buelens, & Pepermans, 1997). Ook werd aan HR managers van enkele grote bedrijven gevraagd of ze hun medewerking aan het onderzoek wilden verlenen. Aan de andere kant werden de interim-managers niet rechtstreeks benaderd omwille van privacy redenen. Er werd contact opgenomen met twee van de grootste interim-managementbureau's in België⁷ en gevraagd de vragenlijst te verspreiden onder de actieve interim-managers. In ons land zouden zo een 1000 personen min of meer actief zijn als interim-manager (Vanderhoven, 2003). De deelnemers kregen zowel op papier als online dezelfde instructie, namelijk:

Beste manager,

*Ik ben student Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Vrije Universiteit Brussel en doe in het kader van mijn thesis onderzoek naar de motivatie, organisatiebetrokkenheid en cultuurperceptie van managers in België. Dit gebeurt via een vragenlijst. Hiervoor heb ik echter uw medewerking nodig. Het is de bedoeling dat u de volgende vragen zo eerlijk mogelijk beantwoordt. Er zijn echter geen juiste of foute antwoorden. De gegevens die u mij hiermee geeft, zullen volledig **anoniem** behandeld worden. Het invullen van de volledige vragenlijst duurt zo een **15 minuten**.*

Vervolgens doorliepen de deelnemers de volledige vragenlijst waarbij men bij het invullen van de online vragenlijst geen mogelijkheid had om bepaalde items open te laten. De deelnemers konden pas een volgend onderdeel invullen indien alle items uit het vorige waren ingevuld. Hoewel deze optie een aantal nadelen heeft (drop-out van deelnemers, gedwongen keuze, ...), werd ervoor gekozen om *missing values* van volledig ingevulde vragenlijsten op deze manier te reduceren. Aangezien voor de papieren versie van de vragenlijst deze mogelijkheid niet bestond, kennen bepaalde variabelen toch een aantal *missing values*. Deze werden in het onderzoek *listwise* verwijderd. Op het einde van de vragenlijst kregen de deelnemers de mogelijkheid hun e-mailadres door te geven zodat ze op de hoogte konden blijven van de resultaten. De gegevens die online werden verzameld, werden rechtstreeks opgeslagen en gecodeerd in een excel-file via de server van de VUB. De gegevens verzameld via de papieren vragenlijsten werden later met de correcte code aan deze file toegevoegd. De volledige dataset werd vervolgens geanalyseerd aan de hand van het statistisch softwareprogramma SPSS versie 16.0 (SPSS Inc., 2008). Vooraleer te starten met de analyses werd de codering van omgekeerd gecodeerde items aangepast. Tot slot werden op basis van de relevante items somscores berekend voor de afhankelijke variabelen in dit onderzoek.

⁷ Het gaat hier om Robert Half Interim Management en Trifinance.

5. Resultaten

In dit onderzoek worden verschillende statistische toetsen toegepast om de gestelde hypothesen na te gaan. Bijlage 3 geeft een overzicht van deze toetsen.

5.1 Invloed managementcategorie

De volgende hypothese werd vooropgesteld:

- H1: De managementcategorie (traditionele manager of interim-manager) is belangrijker dan andere descriptieve variabelen – zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, sector van tewerkstelling, managementniveau, anciënniteit, managementbereik, organisatiegrootte – in het verklaren van verschillen in intrinsieke motivatie en organisatiebetrokkenheid.

Op basis van *lineaire regressieanalyse*, simultaan uitgevoerd op alle onafhankelijke variabelen, werd nagegaan wat de relatieve impact is van de managementcategorie op de afhankelijke variabelen. Tabel 3 geeft aan dat managementcategorie in overeenstemming met **hypothese 1** een significant hoge verklarende kracht heeft voor vijf afhankelijke variabelen uit dit onderzoek. Voor de drie andere afhankelijke variabelen, namelijk de behoefte aan autonomie, aan competentie en intrinsieke motivatie, heeft het managementniveau telkens de hoogste verklarende kracht. Opvallend is ook dat geslacht, opleidingsniveau, sector van tewerkstelling, managementbereik en organisatiegrootte geen significante impact hebben op de afhankelijke variabelen ($p > .05$).

Tabel 3: Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor simultane regressieanalyse waarbij voor elke afhankelijke variabele de impact van verschillende onafhankelijke variabelen werd nagegaan

Onafhankelijke Variabelen	Afhankelijke Variabelen								
	Autonomie	Competentie	Verbondenheid	Intrinsieke Motivatie	Affectieve Betrokkenheid	Continuïteit Betrokkenheid	Normatieve Betrokkenheid	Organisatie-betrokkenheid	
Geslacht	-.022	.088	.095	-.005	.025	-.026	-.047	-.019	
Leeftijd	.110	.083	-.077	.144*	.101	.302*	.138*	.227*	
Opleidingsniveau	.017	-.122	.009	-.053	-.073	.043	.036	-.003	
Sector van tewerkstelling	-.106	-.058	.034	.033	.080	-.002	.013	.043	
Managementniveau	-.247*	-.134*	-.082	-.148*	-.124*	.130*	.006	-.005	
Managementbereik	.039	.027	.009	-.048	-.043	-.022	.030	-.017	
Organisatiegrootte	-.050	.007	.017	-.066	-.064	-.091	-.052	-.089	
Managementcategorie	.037	-.036	.237*	.040	.516*	.356*	.244*	.493*	
Adj. R ²	.105*	.025*	.059*	.042*	.253*	.129*	.033*	.208*	

* significant verschil ($p < .05$)

Betekenis positief teken onafhankelijke variabelen: geslacht: vrouwen scoren hoger dan mannen; leeftijd: ouderen hoger dan jongeren; opleidingsniveau: hoger opgeleid hoger dan lager opgeleid; managementniveau: laag managementniveau scoort hoger dan hoog niveau; sector van tewerkstelling: non-profit hoger dan profit; managementbereik: hoe meer rechtstreeks ondergeschikten, hoe hoger; organisatiegrootte: hoe groter, hoe hoger; managementcategorie: traditionele managers scoren hoger dan interim-managers.

De onafhankelijke variabele anciënniteit werd niet opgenomen in het model aangezien de variabele zorgde voor multicollineariteit ($Tol < .50$)⁸ waardoor geen valide uitspraken kunnen gedaan worden over de impact van deze variabele.

5.2 Perceptie van bedrijfscultuur

De gestelde hypothesen in verband met deze variabelen waren de volgende:

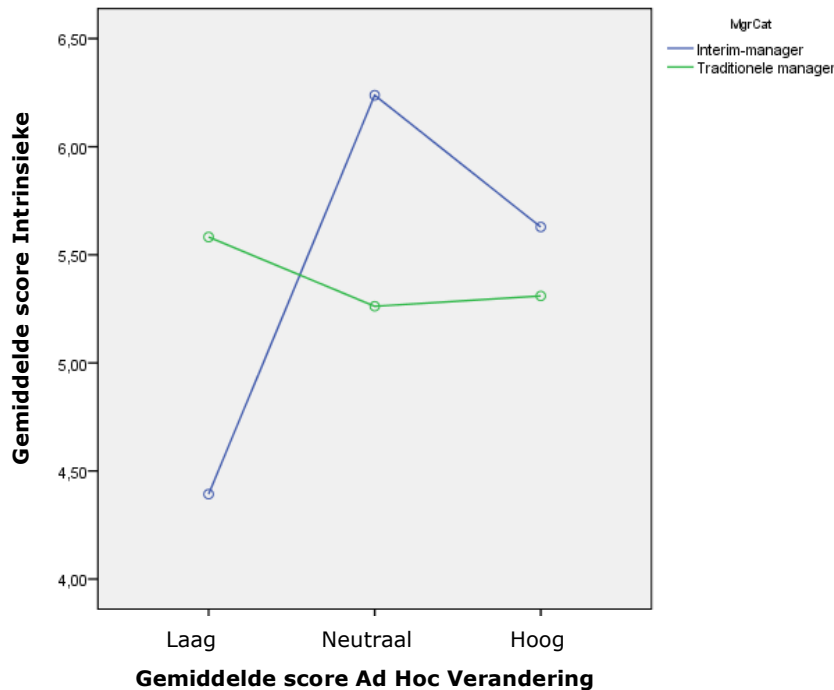
- H2: Traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als mensgericht zullen significant meer intrinsieke motivatie ervaren dan traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als taakgericht.
- H3: De perceptie van bedrijfscultuur heeft een significante relatie met de gemiddelde intrinsieke motivatie van traditionele managers en interim-managers.

In overeenstemming met **hypothese 2** werd over alle managers heen een significant negatieve correlatie⁹ teruggevonden tussen de scores voor intrinsieke motivatie en de cultuurcomponent 'stabiel' ($r = -.200$, $p < .001$). Wanneer de correlatie werd berekend voor beide managementgroepen afzonderlijk, werd de hypothese enkel bevestigd voor traditionele managers ($r = -.214$, $p = .001$) maar niet voor interim-managers ($p > .05$).

Op basis van een *Two-way ANOVA-analyse* werd, in overeenstemming met **hypothese 3**, een significant hoofdeffect teruggevonden van de component 'stabiel' op de intrinsieke motivatie van managers onafhankelijk van de managementcategorie ($F(16,33) = 2.046$, $p = .010$). Managers die hun bedrijfscultuur percipiëren als flexibel, mensgericht en open ($M = 5.750$, $SD = .415$) scoren hoger op intrinsieke motivatie dan managers die hun cultuur omschrijven als stabiel, taakgericht en gesloten ($M = 5.214$, $SD = .339$). Daarnaast werd een significant interactie-effect vastgesteld tussen de component 'ad hoc verandering' en de managementcategorie op de score voor intrinsieke motivatie ($F(12,25) = 2.561$, $p = .003$). Interim-managers lijken minder intrinsieke motivatie te ervaren bij een stapsgewijze verandering op lange termijn dan bij veranderingen op korte termijn die plots worden doorgevoerd, terwijl voor traditionele managers net het omgekeerde geldt (zie Figuur 2). De analyses gaven geen andere significante resultaten aan ($p > .05$).

⁸ Multicollineariteit betekent dat de verklarende variabelen onderling sterk correleren waardoor geen valide uitspraken kunnen gedaan worden over de impact ervan. Dit wordt afgeleid aan de hand van de maat Tolerance die groter dan .50 moet zijn (Berry, & Feldman, 1993: p.187-200).

⁹ Een negatieve correlatie wijst erop dat de deelnemers meer intrinsieke motivatie ervaren naarmate ze hun cultuur minder percipiëren als stabiel, taakgericht en gesloten.



Figuur 2: Interactie-effect tussen managementcategorie en ad hoc verandering op de score voor intrinsieke motivatie

5.3 Motivatie van managers

De hypothesen in dit onderzoek die betrekking hebben op de SDT, zijn de volgende:

- H4: Interim-managers zullen significant meer bevrediging vinden voor hun behoeften aan autonomie en competentie dan traditionele managers, maar significant minder voor hun behoefte aan verbondenheid.
- H5: Interim-managers zullen significant minder intrinsieke motivatie ervaren in hun job dan traditionele managers.

In overeenstemming met de verwachting uit **hypothese 4** vonden de interim-managers in dit onderzoek significant meer bevrediging voor hun behoefte aan autonomie dan traditionele managers. De *Mann-Whitney U-test* gaf het volgende resultaat: $z=2.597$, $p=.005$. Daarnaast bleken, zoals verwacht, interim-managers significant minder bevrediging te vinden voor hun behoefte aan verbondenheid, zoals bleek uit het resultaat van de *independent-samples t-test* ($t(354)=4.452$, $p<.001$). In tegenstelling tot de verwachtingen werd echter geen significant verschil gevonden tussen beide managementgroepen wat betreft bevrediging van de behoefte aan competentie ($p>.05$). De interpretatie van de richting van het verband gebeurt telkens aan de hand van Tabel 4 die de gemiddelde scores weergeeft op de verschillende afhankelijke variabelen. Ook voor **hypothese 5** werd geen bevestiging gevonden. In tegenstelling tot de verwachtingen duidde de *Mann-Whitney U-test* op een omgekeerd significant verschil: interim-managers ervaren significant meer intrinsieke motivatie dan traditionele managers ($z=1.803$, $p=.035$).

Tabel 4: Overzicht van gemiddelde waarden en standaardafwijkingen op de afhankelijke variabelen voor interim-managers en traditionele managers

Afhankelijke variabele	Traditionele Managers		Interim-Managers	
	M	SD	M	SD
Autonomie*	4.789	.726	5.036	.597
Competentie	5.446	.802	5.586	.648
Verbondenheid*	5.042	.606	4.695	.717
Intrinsieke Motivatie*	5.368	.751	5.484	.770
Affectieve Betrokkenheid*	5.210	1.035	3.970	1.185
Continuïteit Betrokkenheid*	3.390	.952	2.860	.936
Normatieve Betrokkenheid*	4.340	1.034	3.970	1.136
Organisatiebetrokkenheid*	4.310	.758	3.600	.801

* significant verschil ($p < .05$)

Er werden eveneens *Two-way ANOVA-analyses* uitgevoerd met de **onafhankelijke variabelen** in dit onderzoek. Tabel 5 geeft een overzicht van de significante hoofdeffecten van de managementcategorie die werden vastgesteld. Wat betreft de behoefte aan autonomie werd een significant hoofdeffect teruggevonden voor de variabele managementcategorie onafhankelijk van de sector van tewerkstelling. Op basis van de gemiddelden in Tabel 4 kan men besluiten dat interim-managers meer bevrediging vonden voor hun behoefte aan autonomie dan traditionele managers en dit onafhankelijk van de sector van tewerkstelling. De interpretatie van de overige hoofdeffecten uit Tabel 5 gebeurt analoog. De overige significante resultaten op basis van de *Two-way ANOVA-analyses* zullen per afhankelijke variabele afzonderlijk besproken worden.

Tabel 5: Significante hoofdeffecten van de managementcategorie op de afhankelijke variabelen in dit onderzoek

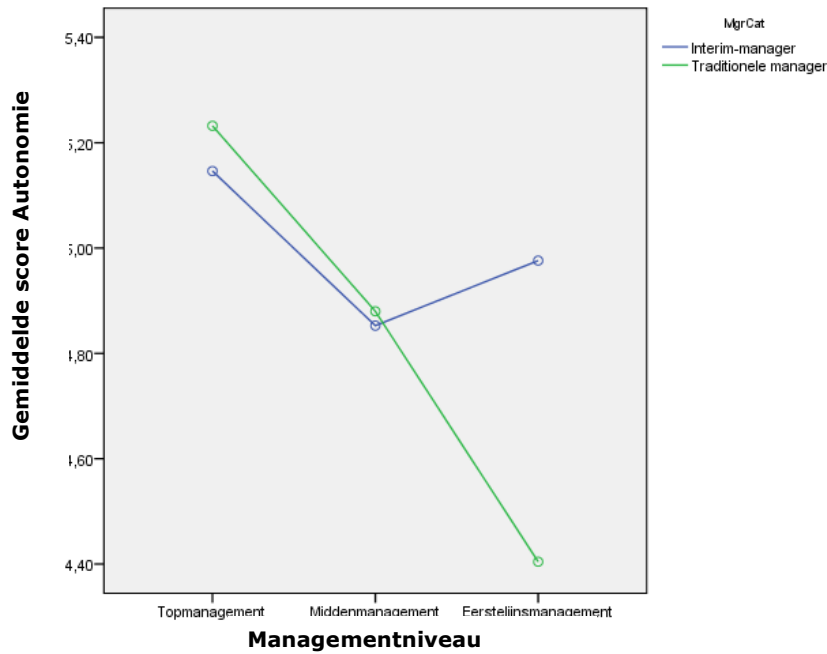
	F	df variabele	df model	p
Hoofdeffect op autonomie onafhankelijk van				
Sector van tewerkstelling	4.699	1	3	.031
Organisatiegrootte	6.054	1	5	.014
Hoofdeffect op verbondenheid onafhankelijk van				
Geslacht	7.832	1	3	.005
Opleidingsniveau	7.369	1	9	.007
Managementniveau	14.940	1	5	<.001
Sector van tewerkstelling	11.557	1	3	.001
Organisatiegrootte	14.454	1	5	<.001
Hoofdeffect op affectieve betrokkenheid onafhankelijk van				
Geslacht	28.789	1	3	<.001
Opleidingsniveau	35.653	1	9	<.001
Managementniveau	78.178	1	5	<.001
Sector van tewerkstelling	52.252	1	3	<.001
Organisatiegrootte	60.639	1	5	<.001

Tabel 5 (continued): Significante hoofdeffecten van de managementcategorie op de afhankelijke variabelen in dit onderzoek

	F	df variabele	df model	p
Hoofdeffect op continuïteit betrokkenheid onafhankelijk van				
Opleidingsniveau	11.918	1	9	.001
Managementniveau	16.067	1	5	<.001
Sector van tewerkstelling	8.201	1	2	.004
Organisatiegrootte	12.327	1	5	.001
Hoofdeffect op normatieve betrokkenheid onafhankelijk van				
Geslacht	8.445	1	3	.004
Managementniveau	7.319	1	5	.007
Organisatiegrootte	6.504	1	5	.011
Hoofdeffect op organisatiebetrokkenheid onafhankelijk van				
Geslacht	19.071	1	3	<.001
Opleidingsniveau	23.351	1	9	<.001
Managementniveau	48.415	1	5	<.001
Sector van tewerkstelling	28.856	1	2	<.001
Organisatiegrootte	39.083	1	5	<.001

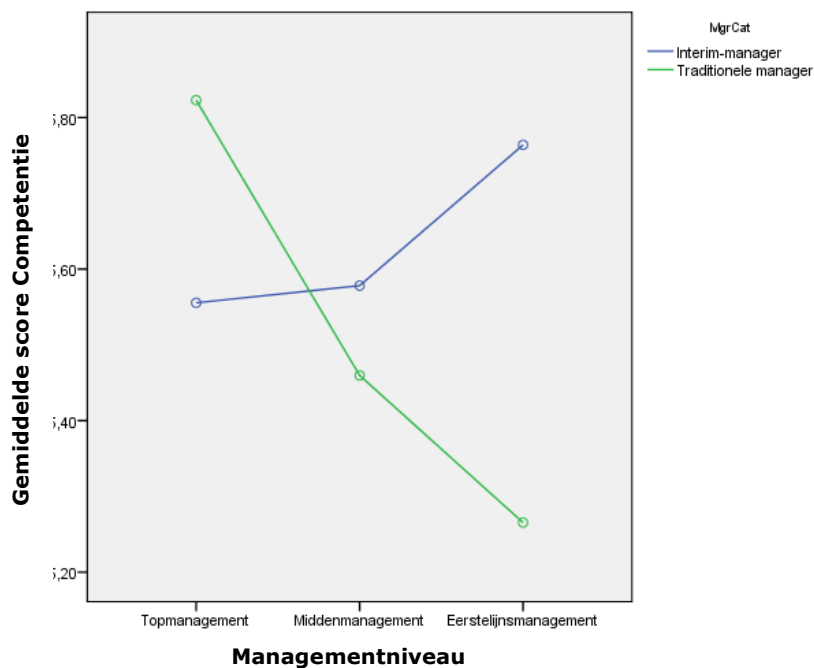
Voor de eerste behoefte uit de SDT, namelijk **autonomie**, werd naast de effecten uit Tabel 5 ook een significant hoofdeffect teruggevonden van de variabele managementniveau onafhankelijk van de managementcategorie ($F(2,5)=8.974$, $p<.001$). Om na te gaan waar de significante verschillen zich bevonden, werd gekeken naar de LSD-waarden¹⁰. Deze duiden erop dat topmanagers significant meer bevrediging vinden voor hun behoefte aan autonomie dan midden- en eerstelijnsmanagers en middenmanagers significant meer dan eerstelijnsmanagers. Deze verschillen zijn van toepassing op alle managers, of het nu interim-managers of traditionele managers zijn. In bijlage 4 zijn de SPSS-outputs met LSD-waarden terug te vinden. Verder is er ook een interactie-effect tussen de variabelen managementcategorie en managementniveau op de score voor autonomie ($F(2,5)=3.791$, $p=.024$) waarbij eerstelijnsmanagers hoger scoren onder de interim-managers en top- en middenmanagers onder de traditionele managers (zie Figuur 3). Tot slot werden enkele significante correlaties vastgesteld met andere onafhankelijke variabelen. De score voor autonomie vertoont een significant positieve correlatie met leeftijd bij interim-managers ($\tau=.148$, $p=.043$) en traditionele managers ($\tau=.100$, $p=.021$) en met managementbereik bij interim-managers ($\tau=.172$, $p=.023$) en traditionele managers ($\tau=.106$, $p=.019$).

¹⁰ LSD (Least Significant Differences) is een methode om na te gaan welke groepsgemiddelden significant van elkaar verschillen.



Figuur 3: Interactie-effect tussen managementcategorie en managementniveau op de score voor autonomie

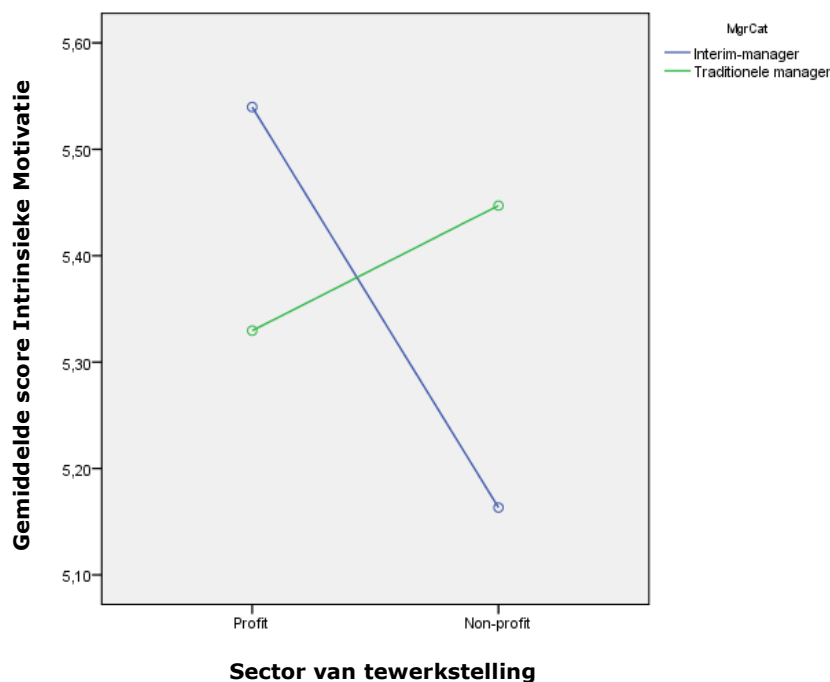
Wat betreft de behoefte aan **competentie** werd net als bij de behoefte aan autonomie een significant interactie-effect teruggevonden tussen de managementcategorie en het managementniveau ($F(2,5)=3.537, p=.030$). Zoals blijkt uit Figuur 4 scoren de topmanagers hoog onder de traditionele managers en de eerstelijnsmanagers onder de interim-managers. Ook werd een significant positieve correlatie vastgesteld tussen de score voor competentie en leeftijd bij traditionele managers ($r=.085, p=.050$) maar niet bij interim-managers ($p>.05$).



Figuur 4: Interactie-effect tussen managementcategorie en managementniveau op de score voor competentie

Voor de derde en laatste behoefte uit de SDT, namelijk **verbondenheid**, werd dan weer een significant negatieve correlatie gevonden met leeftijd bij traditionele managers ($\tau = -.093$, $p = .032$) maar niet bij interim-managers ($p > .05$).

Ook voor de afhankelijke variabele **intrinsieke motivatie** wees de analyse op een significant positieve correlatie met leeftijd bij traditionele managers ($\tau = .108$, $p = .013$) maar niet bij interim-managers ($p > .05$) en met managementbereik bij interim-managers ($\tau = .199$, $p = .008$) maar niet bij traditionele managers ($p > .05$). Op basis van *Two-way ANOVA-analyse* werd verder een significant hoofdeffect teruggevonden van het managementniveau ($F(2,5) = 4.621$, $p = .010$) en de organisatiegrootte ($F(2,5) = 6.377$, $p = .002$) op de score voor intrinsieke motivatie, onafhankelijk van de managementcategorie. De LSD-waarden (zie bijlage 4) gaven aan dat topmanagers significant meer intrinsieke motivatie ervaren dan midden- en eerstelijnsmanagers en dat de intrinsieke motivatie van managers significant lager is in organisaties met meer dan 500 personeelsleden dan in organisaties met minder dan 100 personeelsleden of tussen de 100 en 500 personeelsleden. Er werd eveneens een significant interactie-effect vastgesteld tussen de managementcategorie en sector van tewerkstelling op de score voor intrinsieke motivatie ($F(1,3) = 4.249$, $p = .040$). Figuur 5 geeft aan dat interim-managers meer intrinsieke motivatie ervaren in de profit-sector en traditionele managers in de non-profit sector.



Figuur 5: Interactie-effect tussen managementcategorie en sector van tewerkstelling op de score voor intrinsieke motivatie

Tot slot werd nagegaan welke van de drie basisbehoeften uit de SDT (Ryan, & Deci, 2000) de grootste invloed had op de intrinsieke motivatie van de managers aan de hand van een *lineaire regressieanalyse* waarbij de drie behoeften simultaan werden geanalyseerd. Bij traditionele

managers verklaren de drie behoeften samen 24.6% van de variantie in intrinsieke motivatie ($F(3,260)=29.251, p<.001$) waarbij competentie ($\beta=.345, p<.001$) de grootste invloed had voor autonomie ($\beta=.215, p=.001$) en verbondenheid ($\beta=.040, p>.05$). Bij interim-managers heeft autonomie de grootste invloed ($\beta=.258, p=.011$) voor competentie ($\beta=.241, p=.027$) en verbondenheid ($\beta=.140, p>.05$). De drie behoeften verklaren samen 22.3% van de variantie in intrinsieke motivatie bij interim-managers ($F(3,94)=9.991, p<.001$).

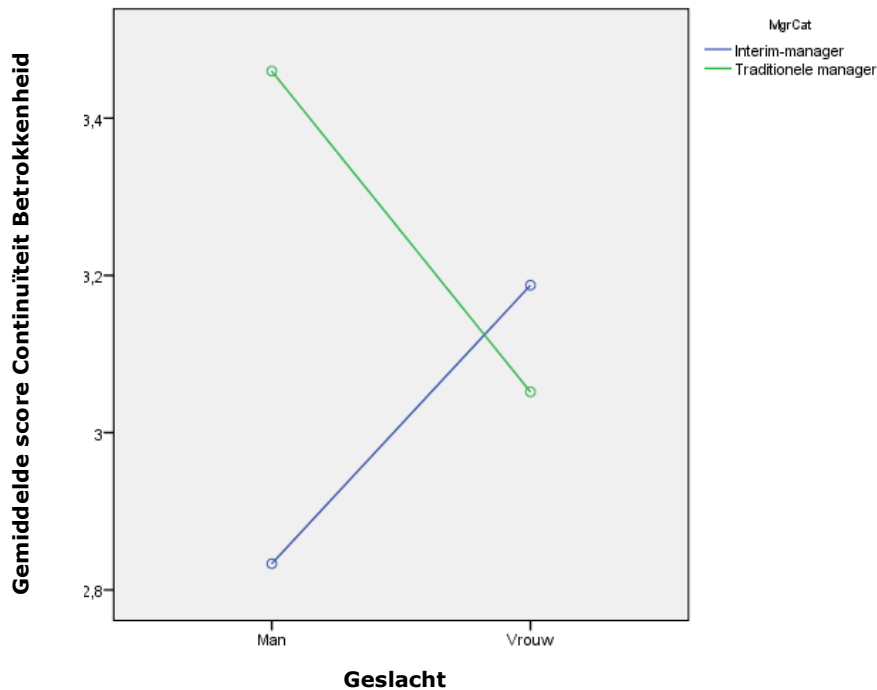
5.4 Organisatiebetrokkenheid van managers

De volgende hypothesen hebben betrekking op het 3-factorenmodel van Meyer en Allen (1991):

- H6: Interim-managers hebben een significant lagere organisatiebetrokkenheid dan traditionele managers.
- H7: Interim-managers zullen een significant lagere affectieve en continuïteit betrokkenheid, maar een hogere normatieve betrokkenheid hebben dan traditionele managers.

In overeenstemming met **hypothese 6** hadden interim-managers een significant lagere organisatiebetrokkenheid dan traditionele managers, zoals bleek uit het significant resultaat van de *independent-samples t-test* ($t(354)=7.738, p<.001$). Ook voor **hypothese 7** werd gedeeltelijk ondersteuning gevonden. Uit de *Mann-Whitney U-testen* bleek dat interim-managers een significant lagere affectieve ($z=8.364, p<.001$) en continuïteit betrokkenheid ($z=4.419, p<.001$) hadden dan traditionele managers. Zoals reeds in tabel 3 naar voren komt, hadden interim-managers echter ook een significant lagere normatieve betrokkenheid dan traditionele managers. De *independent-samples t-test* gaf het volgende resultaat: $t(354)=2.933, p=.002$. Dit is in tegenstelling tot wat werd verwacht in hypothese 7.

Op basis van *Two-way ANOVA-analyses* op de **onafhankelijke variabelen** in dit onderzoek werd een significant hoofdeffect teruggevonden van het managementniveau onafhankelijk van de managementcategorie ($F(2,5)=3.376, p=.035$) op de score voor **affectieve betrokkenheid**. De LSD-waarden (zie bijlage 4) gaven aan dat middenmanagers significant meer affectieve betrokkenheid ervaren dan top- en eerstelijnsmanagers. Verder is er een significant positieve correlatie tussen affectieve betrokkenheid met leeftijd ($\tau=.121, p=.005$) en met anciënniteit ($\tau=.218, p<.001$) bij traditionele managers maar niet bij interim-managers ($p>.05$). Ook voor **continuïteit betrokkenheid** werd een significant interactie-effect teruggevonden tussen geslacht en managementcategorie voor de scores op continuïteit betrokkenheid (zie Figuur 6) ($F(1,3)=4.024, p=.046$). Bij de mannen scoorden traditionele managers hoger dan interim-managers. Bij de vrouwen was dit net omgekeerd en scoorden interim-managers hoger dan traditionele. Tot slot werden ook enkele significant positieve correlaties vastgesteld: met leeftijd bij interim-managers ($\tau=.239, p=.001$) en bij traditionele managers ($\tau=.164, p<.001$) en met anciënniteit bij traditionele managers ($\tau=.220, p<.001$). Analooq werd voor de derde factor uit het model van Meyer en Allen (1991), namelijk **normatieve betrokkenheid**, een significant positieve correlatie teruggevonden met leeftijd bij interim-managers ($\tau=.162, p=.024$) en met anciënniteit ($\tau=.088, p=.042$) en managementbereik ($\tau=.091, p=.042$) bij traditionele managers.



Figuur 6: Interactie-effect tussen managementcategorie en geslacht voor de score op continuïteit betrokkenheid

Ook voor de score op **organisatiebetrokkenheid** werd verder een significant positieve correlatie vastgesteld met leeftijd bij traditionele managers ($\tau=.159$, $p<.001$) en bij interim-managers ($\tau=.239$, $p=.001$), en met anciënniteit bij traditionele managers ($\tau=.237$, $p<.001$) maar niet bij interim-managers ($p>.05$).

Net als bij de SDT werd voor het 3-factorenmodel van Meyer en Allen (1991) nagegaan welke factor de grootste invloed had op de score voor organisatiebetrokkenheid aan de hand van simultane *lineaire regressieanalyse*. Bij traditionele managers bleken affectieve betrokkenheid ($\beta=.455$, $p<.001$) en normatieve betrokkenheid ($\beta=.455$, $p<.001$) de grootste invloed te hebben voor continuïteit betrokkenheid ($\beta=.419$, $p<.001$). Bij interim-managers had affectieve betrokkenheid de grootste verklarende kracht ($\beta=.493$, $p<.001$) voor normatieve betrokkenheid ($\beta=.473$, $p<.001$) en continuïteit betrokkenheid ($\beta=.389$, $p<.001$). Aangezien organisatiebetrokkenheid een somscore is van de drie factoren, werd deze analyse enkel gedaan om de relatieve impact ervan na te gaan.

5.5 Link tussen motivatie, organisatiebetrokkenheid en cultuurperceptie

Er werden vier hypothesen opgesteld over de link tussen het model van Meyer en Allen (1991) en andere afhankelijke variabelen in dit onderzoek, namelijk:

- H8: Intrinsieke motivatie heeft een mediërend effect op de invloed van behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid bij traditionele managers en interim-managers.

- H9: Traditionele managers en interim-managers die een hoge intrinsieke motivatie in hun job ervaren zullen significant meer affectieve betrokkenheid vertonen dan traditionele managers en interim-managers die een lagere intrinsieke motivatie in hun job ervaren.
- H10: Traditionele managers en interim-managers die meer bevrediging vinden voor hun behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid zullen een significant hogere affectieve betrokkenheid hebben dan traditionele managers en interim-managers die minder bevrediging voor hun behoeften vinden.
- H11: Traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur als mensgericht percipiëren zullen een hogere affectieve en continuïteit betrokkenheid vertonen dan traditionele managers en interim-managers die hun bedrijfscultuur als taakgericht percipiëren.

Om na te gaan of intrinsieke motivatie optreedt als mediator in **hypothese 8** werd *hiërarchische regressieanalyse* toegepast waarbij in totaal drie verschillende regressieanalyses achtereenvolgens werden uitgevoerd. Een mediator is de belangrijkste manier waarop een bepaalde onafhankelijke variabele een invloed heeft op een afhankelijke variabele. Voor het huidig onderzoek betekent dit dat zal worden nagegaan of behoeftebevrediging een invloed heeft op affectieve betrokkenheid via intrinsieke motivatie. Baron en Kenny (1986) stellen dat een variabele als mediator tussen twee andere variabelen optreedt wanneer (a.) de onafhankelijke variabele (behoeftebevrediging) een significante invloed uitoefent op de mediator (intrinsieke motivatie) in stap 1 (regressie O.V. op M.), (b.) de onafhankelijke variabele (behoeftebevrediging) een significante invloed uitoefent op de afhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid) in stap 2 (regressie O.V. op A.V.), en (c.) de mediator (intrinsieke motivatie) een significante invloed uitoefent op de afhankelijke variabele (affectieve betrokkenheid) in stap 3 (regressie O.V. en M. op A.V.). Om uit te maken of er sprake is van volledige of partiële mediatie, moet men stappen 2 en 3 met elkaar vergelijken. Men spreekt van volledige mediatie als de onafhankelijke variabele geen significante invloed meer heeft op de afhankelijke variabele wanneer de mediator in de vergelijking is gebracht. Partiële mediatie betekent dan weer dat de onafhankelijke variabele nog steeds een significante invloed heeft in stap 3 maar een kleinere invloed dan in stap 2. Tabel 6 geeft de resultaten van deze hiërarchische regressieanalyse weer. Hieruit blijkt dat bij interim-managers intrinsieke motivatie volledig medieert voor de invloed van de behoeften autonomie en verbondenheid op affectieve betrokkenheid. Voor de behoefte aan competentie is er geen mediatie (in het rood aangeduid in Tabel 6). Bij traditionele managers is er sprake van een partiële mediatie van intrinsieke motivatie voor de invloed van de drie behoeften op affectieve betrokkenheid. Intrinsieke motivatie is dus deels verantwoordelijk voor de invloed van behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid.

Tabel 6: Resultaten hiërarchische regressieanalyse

Management-categorie	Traditionele managers			Interim-managers		
	β	p	Adj. R ²	β	p	Adj. R ²
Regressiestappen						
Stap 1: regressie behoeftebevrediging op intrinsieke motivatie						
Autonomie	.400	<.001	.157	.394	<.001	.146
Competentie	.463	<.001	.212	.405	<.001	.155
Verbondenheid	.217	<.001	.043	.346	.001	.110
Stap 2: regressie behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid						
Autonomie	.307	<.001	.091	.233	.023	.044
Competentie	.253	<.001	.060	.159	.123	.015
Verbondenheid	.302	<.001	.087	.297	.004	.078
Stap 3: regressie behoeftebevrediging en intrinsieke motivatie op affectieve betrokkenheid						
Intrinsieke motivatie +	.186	.004	.116	.372	.001	.153
Autonomie	.232	<.001		.087	.401	
Intrinsieke motivatie +	.206	.002	.090	/	/	/
Competentie	.157	.019		/	/	
Intrinsieke motivatie +	.224	<.001	.132	.345	.001	.175
Verbondenheid	.263	<.001		.177	.079	

In overeenstemming met de verwachtingen in **hypothese 9** werd een significant positieve correlatie teruggevonden tussen intrinsieke motivatie en affectieve betrokkenheid zowel voor interim-managers ($\tau=.320$, $p<.001$) als voor traditionele managers ($\tau=.205$, $p<.001$). Ook na controle van de variabele managementcategorie bleef de correlatie significant ($r=.316$, $p<.001$). **Hypothese 10** werd slechts deels bevestigd. Voor traditionele managers toonden de analyses een significant positieve correlatie aan tussen affectieve betrokkenheid en de drie behoeften, namelijk autonomie ($\tau=.222$, $p<.001$), competentie ($\tau=.163$, $p<.001$) en verbondenheid ($\tau=.253$, $p<.001$). Voor interim-managers werd enkel een significant positieve correlatie gevonden met autonomie ($\tau=.196$, $p=.01$) en verbondenheid ($\tau=.179$, $p=.01$) maar niet met competentie ($p>.05$). Na controle van de managementcategorie was de partiële correlatie significant voor autonomie ($r=.285$, $p<.001$), competentie ($r=.227$, $p<.001$) en verbondenheid ($r=.300$, $p<.001$). In tegenstelling tot de verwachtingen in **hypothese 11** werden geen significante correlaties teruggevonden tussen de betrokken cultuurcomponent en continuïteit betrokkenheid. Ook na controle voor de managementcategorie bleven de correlaties onsignificants ($p>.05$). De correlatie tussen de cultuurcomponent 'stabiel' en affectieve betrokkenheid was daarentegen wel significant voor interim-managers ($\tau=-.148$, $p=.043$) en traditionele managers ($\tau=-.171$, $p<.001$)¹¹. Ook nadat het effect van managementcategorie werd gecontroleerd, bleef de correlatie significant en werd ze zelfs hoger ($r=-.219$, $p<.001$).

¹¹ Een negatieve correlatie wijst erop dat de deelnemers meer affectieve betrokkenheid ervaren naarmate ze hun cultuur minder percipiëren als stabiel, taakgericht en gesloten.

6. Bespreking

In dit onderzoek werden drie objectieven vooropgesteld. Ten eerste werden de motivatie en organisatiebetrokkenheid onderzocht bij traditionele managers en interim-managers. Daarnaast werd de link tussen beide variabelen nagegaan. Tot slot wou het onderzoek bijdragen aan de kennis over interim-managers en bepalen of ze als een afzonderlijke managementgroep kunnen beschouwd worden.

6.1 Objectief 1: Onderzoek naar motivatie en organisatiebetrokkenheid

Beide variabelen werden onderzocht vanuit twee populaire theorieën, namelijk de Self-Determination Theory naar de intrinsieke motivatie van managers (Ryan, & Deci, 2000) en het drie-factorenmodel van organisatiebetrokkenheid van Meyer en Allen (1991).

6.1.1 Motivatie van managers

Basisbehoeften

Zoals eerder gesteld staan drie behoeften centraal in de SDT: autonomie, competentie en verbondenheid (Ryan, & Deci, 2000). In lijn met de literatuur over interim-managers vonden zij meer bevrediging voor hun behoefte aan **autonomie** dan traditionele managers. Interim-managers werken immers zeer autonoom en kunnen zich tijdens hun aanstelling exclusief op de opdracht richten (o.a. Burger, & Van Staveren, 2002; Smid et al., 2006). Daarnaast worden ze beschouwd als externen met een bepaalde expertise. Piët (2005, p. 282) geeft aan dat externe experts meer keuzevrijheid krijgen en makkelijker hun ideeën kunnen doen aanvaarden. Een traditionele manager daarentegen moet keuzevrijheid afstaan en rekening houden met de bedrijfsstrategie, machtsstructuren en politiek gedrag. Ook de samenstelling van de deelnemers in dit onderzoek kan echter een rol spelen. Er bevond zich, niet geheel onverwacht, een groter aantal topmanagers onder de interim-managers dan onder de traditionele managers, wat het verschil tussen beide managementgroepen mee kan verklaren. Ongeacht de managementcategorie vonden de bevroegde topmanagers immers meer bevrediging voor hun behoefte aan autonomie dan managers van een lager managementniveau. Dit sluit bovendien aan bij de taken die managers op elk niveau moeten uitvoeren (Gomez-Mejia, McCann, & Page, 1985).

Ook voor de behoefte aan **verbondenheid** werd een verschil tussen beide managementgroepen gevonden waarbij interim-managers minder bevrediging vonden dan traditionele managers. Dit is weinig verrassend aangezien interim-managers vaak in een situatie terecht komen waar ze niet geliefde beslissingen moeten nemen en orde op zaken moeten stellen (Goss, & Bridson, 1998). Daarnaast kan men zich de vraag stellen of zij de mogelijkheden zullen grijpen die een organisatie eventueel biedt om deze behoefte te bevredigen. Zij zijn immers tijdelijk tewerkgesteld en zullen waarschijnlijk minder investeren in het aangaan en onderhouden van langdurige interpersoonlijke banden met collega's dan traditionele managers (Baumeister, & Leary, 1995; Deci, & Ryan, 2000). Een opvallend resultaat in verband met de behoefte aan verbondenheid bij traditionele managers is

dat naarmate zij ouder worden, ze minder bevrediging vinden voor deze behoefte. Hoewel het mogelijk is dat ouderen meer niet-werkgerelateerde verplichtingen hebben en bijgevolg minder gaan deelnemen aan sociale activiteiten op het werk, kan dit niet voldoende verklaren waarom een zelfde verband niet bij interim-managers werd teruggevonden. Daarom biedt het idee van Porter et al. (1975) een betere verklaring. Zij stellen dat individuen tijdelijk geen bevrediging meer zoeken voor een behoefte die ze reeds bereikt hebben. Net omdat interim-managers hun behoefte aan verbondenheid – gezien de beperkte duur van hun aanstellingen – mogelijk nooit ten volle gaan bevredigen, zal dit fenomeen bij hen niet optreden. Er is echter meer onderzoek nodig naar hoe deze stelling past binnen de SDT en of ze eventueel opgaat voor de andere behoeften. Toch moet opgemerkt worden dat het tijdelijk niet nastreven van een behoefte niet in tegenspraak hoeft te zijn met de assumpties uit de SDT.

Voor de derde en laatste behoefte uit de SDT, de behoefte aan **competentie**, werd geen significant verschil tussen de beide managementgroepen teruggevonden. De interim-managers scoorden iets hoger, maar ook de traditionele managers konden deze behoefte voldoende bevredigen. Hoewel beide groepen ongetwijfeld voldoende uitdagende doelstellingen en afwisseling in hun job ervaren om zich competent te voelen, speelt sociale wenselijkheid hier waarschijnlijk een grotere rol. De items die peilden naar deze behoefte waren immers zo opgesteld dat het duidelijk was voor de deelnemers wat een hoge score betekende. Het is dan ook de vraag welke manager van zichzelf zal toegeven dat “men zich soms niet bekwaam voelt”, zoals een bepaald item stelde. Een factor die een belangrijke rol speelt bij het bevredigen van de behoefte aan competentie, is feedback (Deci et al., 1999; Guay et al., 2007). Aangezien interim-managers weinig feedback krijgen van de organisatie uit, kan verondersteld worden dat zij de feedback zelf afleiden uit het succesvol verloop van hun opdrachten. Op die manier kunnen ze compenseren voor het gebrek aan formele feedback vanuit de organisatie die traditionele managers bijvoorbeeld krijgen onder de vorm van jaarlijkse evaluatiegesprekken. Zo kunnen beide groepen hun behoefte aan competentie bevredigen.

Intrinsieke motivatie

De SDT stelt dat behoeftebevrediging zal bijdragen aan een hoge intrinsieke motivatie (Ryan, & Deci, 2000; Baard et al., 2004). Dit komt ook tot uiting in het huidig onderzoek waarbij de behoefte aan verbondenheid de minste bijdrage levert aan de intrinsieke motivatie van managers. Het is voornamelijk de bevrediging van de behoeften aan autonomie en competentie die zorgt voor een hoge intrinsieke motivatie. Dit is in lijn met wat Gagné en Deci (2005) beweren. Zij stellen dat als individuen voldoende autonomie ervaren, verbondenheid een minder grote rol zal spelen en men de activiteit uitvoert omwille van de activiteit zelf. Dit kan erop wijzen dat de drie behoeften niet noodzakelijk gezamenlijk moeten bevredigd worden om een gunstig effect te hebben, in tegenstelling tot wat wordt verondersteld in de SDT (Deci, & Ryan, 2000; Baard et al., 2004). Bovendien wordt er in onderzoek in het algemeen weinig aandacht gegeven aan de behoefte aan verbondenheid. De exacte aard van deze behoefte moet dan ook verder worden onderzocht.

Wat betreft de intrinsieke motivatie van de managers in dit onderzoek, bleken de bevraagde interim-managers meer intrinsiek gemotiveerd te zijn in hun job dan de traditionele managers. Dit

is enigszins verrassend aangezien het omgekeerde werd verwacht op basis van de controlerende invloed van beloningen (Vansteenkiste et al., 2006). Toch kan dit resultaat verklaard worden aan de hand van een aantal factoren. In de eerste plaats vinden interim-managers *meer bevrediging* voor twee van de drie behoeften uit de SDT, namelijk autonomie en competentie. Zoals net gesteld is het net deze combinatie die zorgt voor een hogere intrinsieke motivatie (Ryan, & Deci, 2000; Gagné, & Deci, 2005). Ten tweede is het mogelijk dat interim-managers de beloningen die ze krijgen voor hun prestatie, beschouwen als een *eerlijke behandeling* voor de expertise die ze in de organisatie brengen. Op die manier zullen de beloningen niet noodzakelijk leiden tot een externe locus van controle en niet als controlerend waargenomen worden waardoor de intrinsieke motivatie niet negatief wordt beïnvloed (Ambrose, & Kulik, 1999; Deci et al., 1999). Vanuit de equity-theorie geredeneerd zou een waargenomen oneerlijke beloning veel ongunstigere effecten hebben op de intrinsieke motivatie van de managers (Adams, 1964; Judge, & Colquitt, 2004). Bovendien doen organisaties een beroep op interim-managers net omwille van hun expertise en kennis waardoor zij telkens opnieuw bekrachtigd worden in het feit dat ze beloond worden net omdat ze goed zijn. Ganesan en Weitz (1996) geven aan dat in dergelijk geval de intrinsieke motivatie stijgt. Dit fenomeen doet zich bij traditionele managers waarschijnlijk minder voor. Ten derde speelt het *psychologisch contract* en de *keuze van individuen* om aan interim-management te doen een belangrijke rol. Interim-managers zitten vaak in het contract van hun keuze, in tegenstelling tot vele interim-uitzendkrachten. De gunstige invloed van deze keuzevrijheid op intrinsieke motivatie werd reeds in onderzoek aangetoond (Ferrer-Caja, & Weiss, 2002; Guest, & Clinton, 2006). De keuzevrijheid van een individu is overigens nauw verwant met de behoefte aan autonomie (Deci et al., 1999; Ryan, & Deci, 2006) waarvoor net interim-managers meer bevrediging vinden dan traditionele managers. Bovendien aanvaarden interim-managers van bij het begin de beperkte duur van hun opdracht waardoor dit een deel is van het psychologisch contract dat ontstaat tussen werkgever en werknemer. De negatieve invloed van jobonzekerheid zal bij interim-managers dan ook niet naar voor komen (De Cuyper, & De Witte, 2006). Traditionele managers van hun kant ervaren eerder een perverse druk om bij de organisatie te blijven waar ze tewerkgesteld zijn omwille van de voordelen die ze er krijgen (De Cuyper et al., 2008), zoals blijkt uit hun hogere score voor continuïteit betrokkenheid. Hierdoor zijn zij mogelijk beperkt in hun vrijheid. Tot slot speelt net als bij de behoefte aan autonomie ook hier de *samenstelling van de steekproef* een rol. Zoals reeds vermeld waren er meer topmanagers onder de interim-managers dan onder de traditionele managers. De topmanagers in dit onderzoek bleken meer intrinsieke motivatie te ervaren dan managers op lagere managementniveau's. Dit is mogelijk te wijten aan de inhoud van hun job die gekenmerkt wordt door een combinatie van hoge jobvereisten en jobcontrole (Gomez-Mejia et al., 1985). Het is net deze combinatie die volgens een aantal auteurs zorgt voor een verhoogde intrinsieke motivatie (o.a. Karasek, & Theorell, 1990; Houkes, Janssen, De Jonge, & Nijhuis, 2001).

Tot slot waren twee resultaten opvallend in verband met de intrinsieke motivatie van managers. Zo vonden interim-managers meer intrinsieke motivatie in de profit sector en traditionele managers in de non-profit sector. Dit is mogelijk te wijten aan de verschillende jobinhoud waaraan Buelens en Van den Broeck (2007) sectorverschillen wijten. Daarnaast viel het op dat zowel interim-managers als traditionele managers een hogere intrinsieke motivatie hadden in kleinere

organisaties. Mogelijk is dit te wijten aan de meer persoonlijke omgang met elkaar waardoor de SDT-behoeften meer bevredigd kunnen worden. Dit resultaat kan er op wijzen dat interim-management eveneens effectief is in kleine en middelgrote ondernemingen, hoewel het daar minder frequent wordt ingezet (Vanhaverbeke, 2003).

Invloed cultuurperceptie op motivatie

In de literatuurstudie werd gesteld dat het relevant was de factoren te onderzoeken die de intrinsieke motivatie van individuen bevorderen. In lijn met eerdere bevindingen (o.a. Baard et al., 2004; Parsons, & Broadbridge, 2006) werd verondersteld dat een mensgerichte, autonomie ondersteunende bedrijfscultuur de intrinsieke motivatie van een individu zou bevorderen. Dit bleek het geval te zijn voor traditionele managers maar niet voor interim-managers. Een mogelijke verklaring is dat interim-managers omwille van de beperkte duur van hun aanstelling geen voordeel kunnen halen uit de heersende bedrijfscultuur (Miller, & Jablin, 1991). Echter, wanneer een mensgerichte, autonomie ondersteunde cultuur en een taakgerichte, controlerende cultuur met elkaar worden vergeleken, blijkt het eerste cultuurtype een gunstigere invloed te hebben op de intrinsieke motivatie en dit voor beide managementgroepen. Dit sluit volledig aan bij de veronderstellingen uit de SDT (Gagné, & Deci, 2005). Een opvallende bevinding in verband met de cultuurperceptie was dat interim-managers meer intrinsiek gemotiveerd zijn bij veranderingen op korte termijn die plots worden doorgevoerd en traditionele managers bij stapsgewijze veranderingen op lange termijn. Dit is niet geheel verwonderlijk aangezien men van interim-managers verwacht dat zij binnen een bepaald tijdsbestek een oplossing vinden voor een probleem (Van Hout et al., 2004). Zij moeten mede daardoor sneller handelen dan traditionele managers. Men kan dan ook verwachten dat interim-managers zich beter voelen en meer gemotiveerd zijn bij een ander soort veranderingen dan traditionele managers. Dit brengt echter een probleem naar voor dat eveneens in de interim-managementliteratuur aan bod komt (Reijniers, 2003b: p. 76), namelijk dat men voornamelijk hier-en-nu oplossingen zoekt en te weinig nadenkt over hoe de organisatie gaat functioneren zonder de interim-manager. Hierin schuilt het gevaar dat organisaties hervallen in oude gewoonten wanneer ze niet langer beroep kunnen doen op de expertise en autoriteit van de interim-manager. Organisatieprofessionals die actief zijn binnen het interim-managementdomein moeten hier dan ook rekening mee houden.

6.1.2 Organisatiebetrokkenheid van managers

Uit de analyses zijn weinig verrassende resultaten naar voor gekomen in verband met de organisatiebetrokkenheid van interim-managers. In het algemeen voelden zij zich minder betrokken dan traditionele managers zowel in het algemeen als op affectief, continuïteit en normatief vlak. Dit sluit aan bij de literatuur over tijdelijke werknemers (Guest, 2004). Een aantal factoren ligt hier waarschijnlijk aan de basis. In de eerste plaats speelt de *tijdelijkheid van een interim-managementopdracht* een rol. Dit blijkt ondermeer uit het feit dat anciënniteit enkel een gunstige invloed had op de organisatiebetrokkenheid bij traditionele managers. Voor interim-managers is het minder waarschijnlijk dat zij zich volledig identificeren met de heersende waarden en normen van een organisatie en als gevolg daarvan er zich sterk betrokken toe voelen. Enerzijds

heeft de interim-manager immers geen toekomst binnen die organisatie (Van Hout et al., 2004) en anderzijds vraagt een volledige identificatie enkele maanden om tot uiting te komen (Miller, & Jablin, 1991). Coyle-Shapiro en Morrow (2006) geven aan dat ook de *waargenomen steun van de klantorganisatie* een belangrijke invloed kan hebben. Meestal ervaren interim-managers weinig steun vanuit de klantorganisatie en is de organisatie weinig betrokken tot hen. De normen van reciprociteit die bij traditionele managers opgeroepen worden vanuit de overtuiging iets terug te moeten doen voor de organisatie in ruil voor de voordelen die ze ervan krijgen (Ganesan, & Weitz, 1996), treden mogelijk niet op bij interim-managers. Het zijn net deze normen die ervoor zorgen dat traditionele managers zich meer betrokken gaan voelen tot de organisatie (Coyle-Shapiro, & Morrow, 2006). Bovendien stellen Meyer en Allen (1991) dat de betrokkenheid niet hoog zal zijn als individuen ervan overtuigd zijn dat ze gelijkaardige voordelen en werkervaringen kunnen verkrijgen in een andere organisatie. Aangezien interim-managers vaak van organisatie veranderen, is het waarschijnlijker dat zij reeds positieve ervaringen hebben gehad in andere organisaties. Dit kan dan ook mede de verschillen verklaren tussen beide managementgroepen. Een laatste factor die een rol speelt, is het *statuut van de interim-manager*. Een interim-manager is immers vaak een zelfstandige die werkt via een interim-managementbureau (Van Hout et al., 2004), zoals ook in dit onderzoek is gebleken. Het is in zo een situatie mogelijk dat individuen zich betrokken voelen tot meerdere instanties, namelijk tot de klantorganisatie, het bureau en het statuut van zelfstandige. Recent onderzoek bij tijdelijke werknemers heeft uitgewezen dat hun betrokkenheid naar het bureau of naar het statuut van zelfstandige hoger is dan de betrokkenheid naar de klantorganisatie toe (Coyle-Shapiro, & Morrow, 2006; Felfe et al., 2008). Hoewel eerder onderzoek zich voornamelijk heeft toegespitst op affectieve betrokkenheid, spelen deze factoren waarschijnlijk een rol bij organisatiebetrokkenheid in het algemeen en bij de andere componenten uit het model van Meyer en Allen (1991). In wat volgt zullen enkele verklaringen aangehaald worden voor de resultaten van elke component afzonderlijk.

In verband met deze componenten scoorden interim-managers telkens lager dan traditionele managers. Het feit dat interim-managers minder betrokkenheid toonden op affectief en continuïteit vlak is in overeenstemming met de literatuur over tijdelijke werknemers (o.a. De Cuyper et al., 2008; Felfe et al., 2008). De lage **affectieve betrokkenheid** van interim-managers is grotendeels te wijten aan de duur van een interim-managementopdracht. Hierdoor hebben interim-managers niet de tijd om zich volledig te identificeren met de organisatiedoelstellingen, hoewel dit wel van hen wordt verwacht (Feldman, 1981; Miller, & Jablin, 1991; Goss, & Bridson, 1998).

Het resultaat voor **continuïteit betrokkenheid** is evenmin verrassend. Interim-managers voelen immers geen enkele drang om te blijven in de organisatie waar ze tijdelijk tewerkgesteld zijn en voelen zich met andere woorden vrij in hun contract. In tegenstelling tot wat de definitie van continuïteit betrokkenheid stelt (Kanter, 1968, zie Marchiori, & Henkin, 2004), zouden interim-managers eerder kosten ervaren door bij de organisatie te blijven dan door ze te verlaten. Hierbij kan gedacht worden aan een verminderde keuzevrijheid, verlies van status als externe expert of het politiek gedrag binnen organisaties waarmee ze rekening zouden moeten houden. Bij traditionele werknemers – en dit is mogelijk uit te breiden naar traditionele managers – stelt men

net het omgekeerde fenomeen vast (De Cuyper et al., 2008). Traditionele managers hebben veel te verliezen door het verlaten van de organisatie, namelijk een vast inkomen, jobzekerheid, status en dergelijke (Meyer, & Allen, 1991; Guest, & Clinton, 2006). Opvallend was het resultaat dat onder traditionele managers mannen meer continuïteit betrokkenheid vertonen en onder interim-managers vrouwen. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat mannen en vrouwen andere voordelen benadrukken in een job en bijgevolg andere voordelen vanuit een norm van reciprociteit beantwoorden. Enerzijds geven mannen meer aandacht aan aspecten zoals promotie en salarisverhoging dan vrouwen (Russ, & McNeilly, 1995), aspecten die moeilijker bereikt kunnen worden als interim-manager. Anderzijds kan het voor vrouwen een voordeel zijn dat ze als interim-manager hun aanstellingen kunnen kiezen in functie van eventuele niet-werk gerelateerde verplichtingen waarvoor vrouwen nog steeds de meeste verantwoordelijkheid dragen (Frone, 2000; Glorieux, & Vandeweyer, 2002). Doordat mannen en vrouwen andere voordelen als positief ervaren, zullen ze ook elk in een ander statuut meer continuïteit betrokkenheid vertonen. Bij de interpretatie van dit resultaat moet echter opgemerkt worden dat er zich slechts acht vrouwen onder de interim-managers bevonden waardoor verder onderzoek nodig is om dit resultaat te bevestigen.

In verband met de laatste component uit het model van Meyer en Allen (1991) waren interim-managers, in tegenstelling tot de verwachtingen, minder **normatief betrokken** tot de organisatie dan traditionele managers. Deze vorm van betrokkenheid is, zoals reeds vermeld, afhankelijk van de pre- en post-entry socialisatie van een individu (Bahtnagar, 2005). Er is echter geen reden te veronderstellen waarom de pre-entry socialisatie voor grote verschillen zou zorgen tussen traditionele managers en interim-managers. Deze vorm van socialisatie is immers afhankelijk van de samenleving en cultuur waarin men opgroeit en die is in dit onderzoek constant gehouden (de deelnemers spraken allen dezelfde taal en werkten in dezelfde regio). De post-entry socialisatie is echter afhankelijk van de organisatie zelf en zal voor interim-managers mogelijk niet volledig optreden (Miller, & Jablin, 1991). Hierdoor blijft hun normatieve betrokkenheid mogelijk beperkt.

Naar de praktijk toe moet bij de resultaten over organisatiebetrokkenheid een belangrijke nuance geplaatst worden. De scores voor beide managementgroepen situeren zich immers eerder aan de lage kant, wat wijst op een lage betrokkenheid van zowel interim-managers als traditionele managers. Gezien de huidige problematiek van krapte op de arbeidsmarkt en talentretentie is het uitermate relevant voor organisaties de betrokkenheid van managers in kaart te brengen en te verhogen. HR heeft hierbij een belangrijke rol. Een goed startpunt zou kunnen zijn te werken aan de organisatiecultuur. Een mensgerichte cultuur ging in dit onderzoek immers samen met een hogere affectieve betrokkenheid. Er werd in dit onderzoek eveneens verwacht dat een mensgerichte cultuur zou samengaan met een hoge continuïteit betrokkenheid, wat niet het geval was. Deze vorm van betrokkenheid stijgt naarmate individuen meer niet-transfereerbare investeringen hebben gedaan in een bepaalde organisatie (Meyer, & Allen, 1991; Al-Qarioti, & Al-Enezi, 2004). Het is dan ook mogelijk dat managers de mensgerichte, sociale aspecten niet op deze manier gaan beschouwen. Verder onderzoek moet dit resultaat echter bevestigen.

6.2 Objectief 2: Onderzoek naar de link tussen motivatie en organisatiebetrokkenheid

In dit onderzoek werd voornamelijk de link onderzocht tussen de SDT en affectieve betrokkenheid. Deze component uit het model van Meyer en Allen (1991) is niet alleen het meest onderzocht in het verleden, het is eveneens de meest relevante voor het bedrijfsleven (Liou, & Nyhan, 1994; Meyer et al., 2004). De managers in dit onderzoek lijken meer affectief betrokken te zijn tot hun organisatie wanneer ze bevrediging vinden voor de behoeften uit de SDT of wanneer ze intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit sluit aan bij wat Meyer en Allen (1991) stelden en bij de normen van reciprociteit die individuen oproepen waardoor ze positief gedrag van de organisatie met iets positiefs beantwoorden (Coyle-Shapiro, & Morrow, 2006) - in dit geval met affectieve betrokkenheid. Een belangrijke voorwaarde hierbij is echter dat individuen de organisatie zien als verantwoordelijk voor de behoeftebevrediging en intrinsieke motivatie (Meyer, & Allen, 1991). Deze causale attributie kan mogelijk verklaren waarom enkel bevrediging van de behoefte aan competentie bij interim-managers niet samengaat met affectieve betrokkenheid. Interim-managers worden omwille van hun expertise tijdelijk in de organisatie aangesteld en worden op die manier bekrachtigd in hun idee dat ze competent zijn. Bovendien geeft de organisatie hen weinig of geen feedback over het verloop van hun opdracht en leiden ze dit eerder zelf af uit het succesvol beëindigen ervan. Interim-managers zullen dan ook eerder interne attributies maken wanneer het op hun competentie aankomt. Ze zien zichzelf - en niet de organisatie - met andere woorden als verantwoordelijk voor de bevrediging van deze behoefte. Aangezien interim-managers voor de andere twee behoeften uit de SDT afhankelijk zijn van de organisatie, zullen ze daarvoor eerder externe attributies maken. Ze moeten immers de nodige autonomie krijgen van de organisatie en contacten leggen met de leden ervan. Als gevolg daarvan roepen ze normen van reciprociteit (Coyle-Shapiro, & Morrow, 2006) op en voelen ze zich affectief betrokken tot de organisatie. Een tweede verklaring is mogelijk de leeftijd van de managers. Naarmate traditionele managers ouder worden, vinden ze meer voldoening voor hun behoefte aan competentie en voelen ze zich meer affectief betrokken tot de organisatie. Aangezien dit verband niet wordt teruggevonden bij interim-managers, kan leeftijd mogelijk de gevonden relatie mede verklaren.

Het verband tussen de bevrediging van de behoeften aan autonomie en verbondenheid wordt bij interim-managers volledig gemedieerd door intrinsieke motivatie. In lijn met de SDT zorgt behoeftebevrediging dus voor intrinsieke motivatie (Ryan, & Deci, 2000; Baard et al., 2004), wat op zijn beurt ervoor zorgt dat interim-managers ook affectief betrokken zijn tot de organisatie (Gagné et al., 2004). Affectieve betrokkenheid kan dus gezien worden als een bedrijfsrelevante consequentie waartoe intrinsieke motivatie leidt. Organisaties die deze vorm van betrokkenheid willen verhogen bij hun interim-managers kunnen dus werken op de factoren die bijdragen aan het bevredigen van de behoeften aan autonomie en verbondenheid. Ook bij traditionele managers medieert de intrinsieke motivatie van een individu voor de invloed van behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid. Bij traditionele managers heeft behoeftebevrediging echter eveneens een direct effect op affectieve betrokkenheid. Er is bij hen dus sprake van een directe invloed van behoeftebevrediging op affectieve betrokkenheid en van een indirecte invloed via intrinsieke motivatie. De duur van de aanstelling van een interim-manager speelt hier waarschijnlijk een rol. Een directe invloed van behoeftebevrediging treedt mogelijk pas na enkele maanden op. Ook De

Cuyper en De Witte (2006) stelden dat behoeftebevrediging minder doorweegt in het vormen van iemands initiële attitudes waardoor een directe invloed op affectieve betrokkenheid bij tijdelijke werknemers mogelijk uitblijft.

6.3 Objectief 3: Onderzoek naar interim-managers als afzonderlijke managementgroep

Op basis van de verschillen in dit onderzoek tussen traditionele managers en interim-managers op het vlak van motivatie en organisatiebetrokkenheid kan men besluiten dat interim-managers als een afzonderlijke managementgroep moeten beschouwd worden. Ook Rybnikova (2005) kwam tot een gelijkaardige conclusie in een onderzoek bij Duitse interim-managers. Voornamelijk de beperkte duur van een interim-managementopdracht lijkt hierbij een rol te spelen. Het is dan ook aan onderzoekers en professionals binnen het domein van interim-management om hiermee rekening te houden. Bovendien bleek de categorie waartoe een manager hoort, namelijk traditioneel of interim, een belangrijkere invloed te hebben op de resultaten dan variabelen als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en organisatiegrootte. Het managementniveau, dat overigens zelden wordt onderzocht (Lepak, & Snell, 1999), had eveneens een belangrijke invloed op de resultaten. Volgende onderzoeken moeten dan ook meer rekening houden met de categorie en het niveau waartoe een manager behoort met het oog op correcte uitspraken over hun motivatie en betrokkenheid.

6.4 Implicaties

Dit onderzoek draagt in de eerste plaats bij aan de verdere validering van de SDT binnen een organisatiecontext. Bovendien is de gedachte van universaliteit verder ondersteund door de veronderstellingen uit de SDT te bevestigen bij een zeer specifieke groep tijdelijke werknemers, namelijk interim-managers. Met het stijgend aantal atypische werkvormen en de toenemende flexibiliteit op de werkvloer (Guest, 2004) biedt dit resultaat werkgevers een manier om ook hen te motiveren en betrokken te houden bij de organisatie. Dit onderzoek is dan ook een eerste antwoord op de vraag naar meer inzicht in het statuut van atypische werknemers (o.a. Guest, 2004; De Cuyper et al., 2008). De resultaten geven aan dat factoren die leiden tot bevrediging van de basisbehoeften uit de SDT - zoals participatief management, feedback en keuzevrijheid - eveneens bijdragen aan een hoge intrinsieke motivatie bij deze groep werknemers. Op zijn beurt zorgt de hoge intrinsieke motivatie voor een sterke affectieve betrokkenheid tot de organisatie. Een tweede belangrijke implicatie is dat organisaties er zich bewust van moeten zijn dat managers geen homogene groep vormen. Niet alleen verschillen interim-managers sterk van traditionele managers, ook het managementniveau heeft een invloed op de motivatie van managers. Een beleid gericht op de motivatie en betrokkenheid van managers moet hiermee rekening houden. Voornamelijk het feit dat interim-managers steeds meer het beeld zullen uitmaken in organisaties door de toenemende globalisering en herstructureringen (Van Hout et al., 2004), maakt dat men daadwerkelijk met deze problematiek zal geconfronteerd worden. Hierbij moeten organisaties er

zich van bewust zijn dat voornamelijk de beperkte duur van een interim-managementopdracht verantwoordelijk is voor het uitblijven van bepaalde positieve attitudes en gedragingen.

6.5 Beperkingen

De bevindingen in dit onderzoek zijn onderhevig aan enkele beperkingen. In de eerste plaats is er een probleem met de autoselectie van de deelnemers. Hoewel de vragenlijst – met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van internetvragenlijsten – enkel verspreid werd onder managers via persoonlijk contact of door gecontacteerde HR-managers, is er geen manier om na te gaan waarom bepaalde individuen al dan niet deelnamen aan het onderzoek. Als een bepaald type manager al dan niet meewerkte, kan dit een gevaar betekenen voor de interpretatie van de resultaten. Ten tweede kan de multi-modale manier om de vragenlijst te verspreiden, namelijk zowel op papier als online, voor methode-effecten zorgen. Dit betekent dat de methode van bevraging een invloed heeft op de manier waarop individuen antwoorden (De Vaus, 2004: p.131-132). Een oplossing zou kunnen zijn om verschillende methoden te hanteren voor verschillende variabelen en niet voor verschillende deelnemers. Het probleem hierbij is dan weer om een voldoende grote steekproef te verzamelen via beide methoden. Een derde beperking is dat een vergelijking wordt gemaakt tussen traditionele managers en interim-managers zonder eerst te bepalen of de bevroegde variabelen door beide groepen wel op dezelfde manier geïnterpreteerd worden. Om valide vergelijkingen tussen groepen te kunnen maken, moet er sprake zijn van zogenaamde *measurement invariance*. Dit betekent dat een bepaalde meetschaal voor beide groepen op dezelfde manier geïnterpreteerd wordt en dus hetzelfde betekent (Vandenberg, & Lance, 2002). Volgend onderzoek moet dan ook nagaan of er sprake is van *measurement invariance* en of vergelijkingen tussen traditionele managers en interim-managers valide zijn. De vierde beperking is de onmogelijkheid om conclusies in verband met causaliteit te trekken op basis van het huidige cross-sectioneel onderzoek. Naar de praktijk toe zou dit echter een belangrijke meerwaarde kunnen zijn. Het mediërend effect van intrinsieke motivatie dat in dit onderzoek werd vastgesteld geeft echter een eerste indicatie van mogelijke causaliteit. Tot slot zijn de resultaten beperkt in hun veralgemeenbaarheid omwille van de non-random samenstelling van de steekproef en de geografische beperking tot één land. Verder onderzoek moet de resultaten dus bevestigen in België maar ook in andere landen en culturen.

6.6 Verder onderzoek

Verder onderzoek bij interim-managers moet een aantal extra variabelen bevragen om gemaakte veronderstellingen uit dit onderzoek te testen. Ten eerste lijkt het van belang na te gaan of interim-managers al dan niet vrijwillig in hun statuut zijn beland aangezien dit een sterke invloed heeft op de organisatiebetrokkenheid (Goss, & Bridson, 1998; Guest, & Clinton, 2006). Ten tweede moet onderzoek meer duidelijkheid geven of interim-managers daadwerkelijk een verschillende betrokkenheid vertonen ten aanzien van de klantorganisatie, het interim-managementbureau en het statuut van zelfstandig interim-manager. Tot slot moet verder

onderzoek eveneens inzicht bieden over hoe de basisbehoeften uit de SDT bij interim-managers kunnen bevredigd worden op de korte tijd dat ze aanwezig zijn in een bepaalde organisatie. Een tweede vervolgstudie zou kunnen zijn om de leiderschapsstijl te betrekken in het onderzoek naar de motivatie en organisatiebetrokkenheid van managers. Hierbij moet de nadruk liggen op de leiderschapsstijl die men zelf uitoefent en op diegene waarmee men geconfronteerd wordt. Een studie waarbij zowel managers als hun medewerkers en leidinggevende bevroegd worden, zal immers leiden tot nieuwe wetenschappelijke en praktische inzichten. Vandaag worden deze groepen in een zelfde bedrijf zelden samen bevroegd (Bahtnagar, 2005). In deze studie zou een vergelijking moeten gemaakt worden tussen een autonomie ondersteunende leiderschapsstijl, die volgens de SDT de meest gunstige invloed heeft op de intrinsieke motivatie van managers (o.a. Guay et al., 2001; Parsons, & Broadbridge, 2006), en een controlerende stijl. Bovendien zou onderzocht moeten worden in welke mate transactionele en transformationele stijlen een verschillende impact hebben op de attitudes en het gedrag van werknemers. Het is immers de verwachting dat voornamelijk een transformationele leiderschapsstijl zou passen binnen de SDT aangezien zo een leider een visie creëert die medewerkers (intrinsiek) motiveert om zich hiervoor in te zetten (Bass, 1997; Judge, & Bono, 2000; Hautala, 2007).

6.7 Besluit

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de principes uit de SDT ook opgaan voor interim-managers die slechts gedurende een korte periode in organisaties tewerkgesteld zijn. De interim-managers in dit onderzoek vonden zelfs meer bevrediging voor hun behoefte aan autonomie en competentie dan traditionele managers. Ze ervoeren ook meer intrinsieke motivatie in hun job. Dat behoeftebevrediging op een korte tijd zijn invloed kent op de motivatie van managers, is veelbelovend naar de praktijk toe. Dit betekent dat organisaties op korte termijn de motivatie van hun medewerkers kunnen bevorderen. De managers in dit onderzoek hadden echter in het algemeen een lage organisatiebetrokkenheid. Het vastgestelde verband tussen behoeftebevrediging, intrinsieke motivatie en affectieve betrokkenheid biedt mogelijkheden om ook de betrokkenheid van managers te verhogen.

Referenties

- Adams, J.S. (1964). Inequality in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, *23*, 838-844.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*, 252-276.
- Al-Qarioti, M.Q.A., & Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: a field study. *International Journal of Public Administration*, *27*, 331-352.
- Amabile, T.M., DeJong, W., & Lepper, M.R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*, 92-98.
- Ambrose, M.L., & Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, *25*, 231-292.
- Assor, A., Kaplan, H., Kanat-Maymon, Y., & Roth, G. (2005). Directly controlling teacher behaviors as predictors of poor motivation and engagement in girls and boys: the role of anger and anxiety. *Learning and Instruction*, *15*, 397-413.
- Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 2045-2068.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bargh, J.A., & Chartrand, T.L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, *54*, 462-479.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, *52*, 130-139.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497-529.
- Bedny, G., & Karwowski, W. (2006). The self-regulation concept of motivation at work. *Theoretical Issues In Ergonomic Science*, *7*, 413-436.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of Economic Studies*, *70*, 489-520.
- Bernard, L.C., Mills, M., Swenson, L., & Walsh, R.P. (2005). An evolutionary theory of human motivation. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, *131*, 129-184.
- Berry, W.D., & Feldman, S. (1993). Multiple regression in practice. In M.S. Lewis-Beck (Ed.), *Regression Analysis* (pp. 159-243). London: Sage Publications – Toppan Publishing.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organisational commitment in Indian managers. *Human Resource Development International*, *8*, 419-433.

- Browne, K. (2005). Snowball sampling: using social networks to research non-heterosexual woman. *International Journal of Social Research Methodology*, 8, 47-60.
- Buelens, A., & Pepermans, R. (1997). Developmental challenges of managerial jobs: a comparison between managers' and business students' perceptions in Belgium and the Netherlands. In R. Pepermans, A. Buelens, C.J. Vinkenburgh, & P.G.W. Jansen (Eds.), *Managerial behavior and practices: European research issues* (pp. 13-26). Leuven: Acco.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67, 65-74.
- Burger, Y.D., & van Staveren, A.B. (2002). Veranderkundige competenties van interim-managers: het belang van context en rolopvatting. *M&O*, 56, 51-64.
- Burton, K.D., Lydon, J.E., D'Alessandro, D.U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: prospective, experimental and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 750-762.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., & Thakor, A.V. (2006). *Competing values leadership: creating value in organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cetin, M. O. (2006). The Relationship between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics. *The Journal of American Academy of Business*, 8, 78-88.
- Chrikov, V., Ryan, R.M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalisation of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97-110.
- Chusmir, L.H. (1985). Motivation of managers: is gender a factor? *Psychology of Woman Quarterly*, 9, 153-159.
- Connely, C.E., & Gallagher, D. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30, 959-983.
- Covington, M.V., & Müeller, K.J. (2001). Intrinsic versus extrinsic motivation: an approach/avoidance reformulation. *Educational Psychological Review*, 13, 157-176.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M., & Morrow, P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- Dahlgaard, S.M.P., & Dahlgaard, J.J. (2003). Towards a holistic understanding of human motivation: core values – the entrance to people's commitment? *AI & Society*, 17, 150-180.
- D'Angelo, MS., Reid, R.D., & Pelletier, L.G. (2007). A model for exercise behavior change regulation in patients with heart disease. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 29, 208-224.
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Deci, E.L., Eghari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

- De Cuyper, N., de Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, *10*, 25-51.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, *13*, 441-459.
- de Jong; E. (1999). The impact of motivation on career commitment of Dutch literary translators. *Poetics*, *26*, 423-437.
- De Vaus, D. (2004). *Surveys in social research*. London: Routledge.
- Eby, L.R., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 463-483.
- Ehrlich, C. (2006). The EFQM-model and work motivation. *Total Quality Management*, *17*, 131-140.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organisational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 42-51.
- Engler, B. (2006). *Personality theories*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, *6*, 309-318.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? – Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 81-94.
- Feltham, R., & Hughes, D. (1999). Interim managers: distinguishing personality characteristics of managers on short-term contracts. *International Journal of Selection and Assessment*, *7*, 209-214.
- Ferreira, M.M.F. (2007). Nurses organizational commitment: the discriminating power of gender. *Nursing Administration Quarterly*, *31*, 61-67.
- Ferrer-Caja, E., & Weiss, M.R. (2002). Cross-validation of a model of intrinsic motivation with students enrolled in high school elective courses. *The Journal of Experimental Education*, *71*, 41-65.
- Frone, M.R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 888-895.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Gagné, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). *How work motivation is related to organizational commitment: a series of organizational studies*. Unpublished Paper, University of Concordia.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behavior*, *26*, 331-362.
- Gagné, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, *15*, 372-390.
- Ganesan, S., & Weitz, B.A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviours. *Journal of Retailing*, *72*, 31-56.
- Glorieux, I., & Vandeweyer, J. (2002). *Statistische studie nr 110: 24uur...Belgische tijd: een onderzoek naar de tijdsbesteding van de Belgen*. Brussel: Nationaal Instituut Voor de Statistiek.

- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, *115*, 791-810.
- Gomez-Mejia, L.R., McCann, J.E., & Page, R.C. (1985). The structure of managerial behaviors and rewards. *Industrial Relations*, *24*, 147-154.
- Goss, D., & Bridson, J. (1998). Understanding Interim management. *Human Resource Management Journal*, *8*, 37-50.
- Goulet, R.L., & Frank, M.L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-private, and for-profit. *Public Personnel Management*, *31*, 201-210.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. London: Allyn and Bacon.
- Guay, F., Boggiano, A.K., & Vallerand, R.J. (2001). Autonomy support, intrinsic motivation, and perceived competence: conceptual and empirical linkages. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*, 643-650.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, *5/6*, 1-19.
- Guest, D., & Clinton, M. (2006). Temporary employment contracts, workers' well-being and behaviour: evidence from the UK. *Department of Management Working Papers*, *38*, 1-34.
- Hagger, M.S., Chatzisarantis, N.L.D., & Harris, J. (2006). From psychological need satisfaction to intentional behavior: Testing a motivational sequence in two behavioral contexts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *32*, 131-148.
- Hallberg, U.E., & Schaufeli, W.B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, *11*, 119-127.
- Harris, G.E., & Cameron, J.E. (2005). Multiple dimensions of organisational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, *37*, 159-169.
- Hautala, T. (2007). The relationship between personality and transformational leadership. *Human Resources Abstract*, *42*, 777-794.
- Herzberg, F. (1978). The motivation-Hygiene Theory. In V.H. Vroom, & E.L. Deci (Eds.), *Management and motivation* (pp. 86-90). New York: Penguin Books.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., De Jonge, J., & Nijhuis, F.J.N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: a multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, *10*, 1-23.
- Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organisational Behavior*, *24*, 159-179.
- James Jr., H.S. (2005). Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance. *Journal of Economic Psychology*, *26*, 549-566.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 751-765.
- Judge, T.A., & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 395-404.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Ketchand, A.A., & Strawser, J.R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting, 13*, 221-252.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review, 62*, 231-241.
- Ko, J.W., Price J.L., & Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 961-973.
- Kocabiyikoglu, A., & Popescu, I. (2007). Managerial motivation dynamics and incentives. *Management Science, 53*, 834-848.
- Koestner, R., Losier, G.F., Vallerand, R.J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: extending self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 1025-1036.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 365-385.
- La Guardia, J.G., & Ryan, R.M. (s.d.). *Why identities fluctuate: variability in traits is a function of situational variations in autonomy support*. Unpublished Paper, University of Waterloo.
- Lazaer, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review, 90*, 1346-1361.
- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P., & Mowday, R.T. (1992). Commitment propensity, organisational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organisational entry processes. *Journal of Management, 18*, 15-32.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*, 31-48.
- Liou, K.-T., & Nyhan, R.C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. *Public Administration Quarterly, 18*, 99-118.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of organizational behavior, 19*, 305-320.
- Marchiori, D.M., & Henkin, A.B. (2004). Organisational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher, 26*, 353-358.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analyses of the antecedents, correlates, and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- McNeese-Smith, D.K. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 243-259.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organisational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Meyer, J.P., & Hersvovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.

- Miller, V.D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, *16*, 92-120.
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology*, *88*, 203-214.
- Mitchell, T.R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., & James, L.R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 506-517.
- Mueller, C.W., Finley, A, Iverson, R.D., & Price J.L. (1999) The Effects of Group Racial Composition on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Career Commitment. *Work and Occupations*, *26*, 187-219.
- Neyrinck, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Hutsebaut, D., & Duriez, B. (2006). Cognitive, affective and behavioral correlates of internalization of regulations for religious activities. *Motivation and Emotion*, *30*, 321-332.
- Ntoumanis, N. (2005). A prospective study of participation in optional school physical education based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, *97*, 444-453.
- O'Connell, M., & Kung, M.-C. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, *49*, 14-19.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *13*, 121-131.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, *22*, 660-678.
- Peterson, M.F., & Ruiz-Quintanilla, S.A. (2007). Cultural socialization as a source of intrinsic work motivation. *Group and Organization Management*, *28*, 188-216.
- Piët, S. (2005). *Het groot communicatiedenkboek*. Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (p. 13). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Reeve, J., & Jang, H. (2006). What teachers say and do to support students' autonomy during a learning activity. *Journal of Educational Psychology*, *98*, 209-218.
- Reijniers, J.J.A.M. (2003a). *De interim manager in de praktijk: professionalisering als basis voor kwaliteit*. Antwerpen: Garant.
- Reijniers, J.J.A.M. (2003b). *Interim management: het vak*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Reinboth, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, *28*, 297-313.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Russ, F.A., & McNeilly, K.M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, *34*, 57-65.
- Ryan, R.M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*, 450-461.

- Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, *63*, 397-427.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, *74*, 1557-1586.
- Ryan, R.M., Koestner, R., & Deci, E.L. (1991). Varied forms of persistence: when free-choice behavior is not intrinsically motivated. *Motivation and Emotion*, *15*, 185-205.
- Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Kasser, T., & Deci, E.L. (1996). All goals were not created equal: an organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P.M. Gollwitzer, & J.A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: linking motivation and cognition to behavior* (pp. 7-26). New York: Guilford.
- Rybnikova, I. (2005). *How to ensure high performance of Interim Managers?* Unpublished Paper, Human Resource Management Conference "The Value of HRM", University of Twente.
- Salganik, M.J., & Heckathorn, D.D. (2004). Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. *Sociological Methodology*, *34*, 193-239.
- Schiefele, U. (1999). Interest and learning from text. *Scientific Studies of Reading*, *3*, 257-279.
- Skinner, E.A. (1995). *Perceived control, motivation and coping*. London: Sage.
- Smid, G., Van Hout, E., & Burger, Y. (2006). Leadership in organisational change: rules for successful hiring in interim management. *Journal of Change Management*, *6*, 35-51.
- SPSS Inc. (2008). *SPSS 16.0*. Geraadpleegd op 11 april 2008, op https://www.spss.com/registration/index.cfm?Demo_ID=370.
- Steel, P., & König, C.J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, *31*, 889-913.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of management Development*, *19*, 71-82.
- Taylor, S.M., Audia, G., & Gupta, A.K. (1996). The effect of lengthening job tenure on managers' organisational commitment and turnover. *Organisational Science*, *7*, 632-648.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, *46*, 259-293.
- Tyagi, P.K., & Wotruba, T.R. (1998). Do gender and age really matter in direct selling? An exploratory investigation. *The Journal of Marketing Management*, *8*, 22-33.
- Vallerand, R.J., Fortier, M.S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*, 1161-1176.
- Van Acker, F. (2007). *Osucre: Online SURvey CREator: Osucre 6.0*. Geraadpleegd op 8 november 2007, op <http://glimo.vub.ac.be/downloads/osucre6.zip>.
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, *3*, 4-70.
- Vanderhoven, T. (2003). Carrière-ontwikkeling van de interim-manager: een mooie weg met hindernissen – voor wat hoort wat. In J.J.A.M. Reijnders (Ed.), *De interim manager in de praktijk: professionalisering als basis voor kwaliteit* (pp. 145-159). Antwerpen: Garant.

- Vanhaverbeke, J.A.M. (2003). De KMO-markt voor interim management: markgericht ondernemen: een 'interim'-managementtaak? In J.J.A.M. Reijniers (Ed.), *De interim manager in de praktijk: professionalisering als basis voor kwaliteit* (pp. 29-42). Antwerpen: Garant.
- Van Hout, E., Smid, G., & Burger, Y. (2004). *Interim-management: samenspel in verandering. Succes- en faalfactoren bij interim-management*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Vansteenkiste, M., & Deci, E.L. (2003). Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: can losers remain motivated? *Motivation and Emotion*, 27, 273-299.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E.L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in Self-Determination Theory: another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41, 19-31.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: a self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.
- Van 't Hof, E.M.A. (2006). De kwaliteit van interim-management: een kritisch literatuuroverzicht. *M&O*, 60, 56-71.
- Vroom, V.H., & Deci, E.L. (1978). *Management and motivation*. New York: Penguin Books.
- Wenselaer, C. (1998). *Integrale kwaliteitszorg in dienstverlening: leuk voor de klant, maar ook voor het bedrijf en het personeel? Een quasi-experimenteel onderzoek van de effecten op organisatiecultuur en 'organizational commitment'*. Brussel: VUB Licentiaatsverhandeling.
- Werther, W.B. (1998). Interim management of international strategic alliances. *Management Decision*, 36, 339-345.
- Wichard, G.M. (1994). *Interimmanagement: profiel van een professie in ontwikkeling*. Assen: Van Gorcum.
- Wiersma, U.J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-114.
- Williams, G.C., Grow, V.M., Freedman, Z.R., Ryan, R.M., & Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 115-126.
- Winger, S. (2007). Self-Determination Theory and Exercise Behavior: An Examination of the Psychometric Properties of the Exercise Motivation Scale. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 471-486.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht descriptieve variabelen

Variabelen	Traditionele Managers	Interim-managers
	N (%)	N (%)
Totaal	261	95
<i>Geslacht</i>		
Man	216 (82.8)	87 (91.6)
Vrouw	45 (17.2)	8 (8.4)
<i>Leeftijd (gemiddelde ± SD)</i>		
	42.180 ± .829	49.870 ± 608
<i>Opleidingsniveau</i>		
Lager Secundair Onderwijs	0	0
Hoger Secundair Onderwijs	21 (8.0)	2 (2.1)
Hoger Onderwijs Korte Type	54 (20.7)	7 (7.4)
Hoger Onderwijs Lange Type	77 (29.5)	9 (9.5)
Universitair Onderwijs	60 (23.0)	40 (42.1)
Postuniversitair Onderwijs	49 (18.8)	37 (38.9)
<i>Sector van tewerkstelling</i>		
Profit	176 (67.4)	81 (85.3)
Non-profit	85 (32.6)	14 (14.7)
<i>Functieniveau</i>		
Topmanagement	32 (12.3)	42 (44.2)
Middenmanagement	157 (60.2)	32 (33.7)
Eerstelijnsmanagement	59 (22.6)	12 (12.6)
Missing	13 (5.0)	9 (9.5)
<i>Managementbereik (gemiddelde ± SD)</i>		
	14.150 ± 2.050	18.820 ± 4.568
Missing	11 (4.2)	4 (4.2)
<i>Anciënniteit in huidige organisatie in jaren (gemiddelde ± SD)</i>		
	12.920 ± .648	0.838 ± .072
<i>Personeelsaantal</i>		
Minder dan 100	23 (8.8)	21 (22.1)
Tussen 100 en 500	53 (20.3)	32 (33.7)
Meer dan 500	185 (70.9)	42 (44.2)
<i>Aantal opdrachten als interim-manager (gemiddelde ± SD)*</i>		
		6.000 ± .649
<i>Gemiddelde duur per opdracht in maanden (gemiddelde ± SD)*</i>		
		9.750 ± .580
Missing		3 (3.2)
<i>Verkrijgen van nieuwe opdrachten*</i>		
Via een bureau		64 (67.4)
Direct via de klant		31 (32.6)

* enkel van toepassing op interim-managers

Noot: Missing data werden listwise verwijderd.

Bijlage 2: Vragenlijst

Beste manager,

Ik ben student Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Vrije Universiteit Brussel en doe in het kader van mijn thesis onderzoek naar de motivatie, organisatiebetrokkenheid en cultuurperceptie van managers in België. Dit gebeurt via een vragenlijst. Hiervoor heb ik echter uw medewerking nodig. Het is de bedoeling dat u de volgende vragen zo eerlijk mogelijk beantwoordt. Er zijn echter geen juiste of foute antwoorden. De gegevens die u mij hiermee geeft, zullen volledig **anoniem** behandeld worden. Het invullen van de volledige vragenlijst duurt zo een **15 minuten**.

U kan mij steeds contacteren bij vragen of opmerkingen.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking,

Ronald Beernaert

0472/51.68.15

ronald.beernaert@vub.ac.be

Deel 1. In het eerste onderdeel komen enkele algemene vragen aan bod. Gelieve deze volledig in te vullen.	
1. Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Man <input type="checkbox"/> Vrouw
2. Wat is uw leeftijd?	_____ jaar
3. Wat is het hoogste opleidingsniveau dat u heeft behaald?	<input type="checkbox"/> Lager Secundair Onderwijs <input type="checkbox"/> Hoger Secundair Onderwijs <input type="checkbox"/> Hoger Onderwijs Korte Type <input type="checkbox"/> Hoger Onderwijs Lange Type <input type="checkbox"/> Universitair Onderwijs <input type="checkbox"/> Postuniversitair Onderwijs
4. In welke sector bent u momenteel aan het werk?	<input type="checkbox"/> Profitsector <input type="checkbox"/> Non-profitsector <input type="checkbox"/> Publieke sector <input type="checkbox"/> Andere: _____
5. Wat is uw functieniveau in de organisatie?	<input type="checkbox"/> Topmanagement <input type="checkbox"/> Middenmanagent <input type="checkbox"/> Eerste lijn/staffunctie <input type="checkbox"/> Andere: _____
6. Wat is het aantal personen waar u direct leiding aan geeft?	_____ aantal personen
7. Hoe lang werkt u reeds in deze organisatie?	_____ jaar
8. Wat is bij benadering het aantal personeelsleden die werkzaam zijn in de organisatie waar u werkt?	<input type="checkbox"/> Minder dan 100 <input type="checkbox"/> Tussen 100 en 500 <input type="checkbox"/> Meer dan 500
9. Behoort u tot de categorie van interim-managers?	<input type="checkbox"/> Ja → indien ja , beantwoord eerst de volgende 3 items en ga dan naar deel 2 <input type="checkbox"/> Neen → indien neen , ga onmiddellijk naar deel 2
10. Hoeveel verschillende opdrachten heeft u reeds als interim-manager uitgevoerd? (enkel voor interim-managers)	_____ opdrachten
11. Wat is de gemiddelde duur van zo een opdracht? (enkel voor interim-managers)	_____ maanden
12. Hoe krijgt u deze opdrachten? (enkel voor interim-managers)	<input type="checkbox"/> Via een interim-managementbureau <input type="checkbox"/> Rechtstreeks contact met de klant

Deel 2. De volgende uitspraken gaan over uw gevoelens bij uw job **gedurende het laatste jaar**. Als u deze job voor minder dan een jaar uitoefent, denk dan enkel aan de periode in uw huidige job. Gelieve voor elk van volgende uitspraken aan te geven **in hoeverre deze waar zijn**, rekening houdend met uw ervaringen in uw job. Maak gebruik van de volgende schaal om uw antwoord te geven.

1: helemaal niet waar

4: neutraal

7: helemaal waar

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ik heb het gevoel dat ik veel inbreng heb in het bepalen hoe mijn job gedaan wordt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik heb de personen met wie ik werk echt graag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik voel me niet zeer bekwaam wanneer ik op het werk ben.* ¹²	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Personen op het werk zeggen mij dat ik goed ben in wat ik doe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik ervaar druk op het werk.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik kan overweg met de mensen op het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wanneer ik op het werk ben, werk ik voornamelijk op mezelf.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik kan vrijuit mijn ideeën en gedachten uitdrukken op het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik beschouw de mensen met wie ik samenwerk als mijn vrienden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik heb interessante nieuwe vaardigheden kunnen leren op het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wanneer ik op het werk ben, moet ik doen wat mij opgedragen wordt.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Op de meeste dagen heb ik het gevoel iets bereikt te hebben tijdens het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Op het werk houdt men rekening met mijn gevoelens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ik krijg op het werk niet voldoende de kans om te tonen hoe bekwaam ik ben.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mensen op het werk zijn bekommerd om mij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Er zijn niet veel mensen op het werk waarmee ik een hechte band heb.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ik voel dat ik mezelf kan zijn op het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. De mensen met wie ik werk, lijken me niet graag te hebben.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Wanneer ik op het werk ben, voel ik me vaak niet zeer bekwaam.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ik heb niet veel mogelijkheden zelf te bepalen hoe ik mijn werk uitvoer.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mensen op het werk zijn vriendelijk naar mij toe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹² Het symbool * zal telkens weergegeven worden wanneer het item omgekeerd gescoord moet worden.

Deel 3. Voor de volgende vragen is het de bedoeling dat u terugdenkt aan een doorsnee taak die u in het kader van uw job uitvoert. Het is de bedoeling dat u aangeeft **hoezeer** de volgende uitspraken **op u van toepassing zijn**, terwijl u de taak in het achterhoofd houdt. Gebruik de volgende schaal om uw antwoord te geven.

1: helemaal niet waar

4: neutraal

7: helemaal waar

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ik vond het zeer aangenaam deze activiteit uit te voeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De activiteit was leuk om uit te voeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik dacht dat dit een saaie activiteit was.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik kan mijn aandacht niet bij de opdracht houden.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik zou deze activiteit beschrijven als zeer interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik vond de activiteit vrij aangenaam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Terwijl ik de taak aan het uitvoeren was, dacht ik aan hoe aangenaam ik ze vond.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 4. De volgende uitspraken gaan na **hoe betrokken u zich voelt** bij uw organisatie. Gelieve voor elk van deze uitspraken aan te duiden **in welke mate u hiermee akkoord bent** door de overeenkomstige antwoordmogelijkheid aan te kruisen. Gebruik de volgende schaal.

1: helemaal niet akkoord

4: neutraal

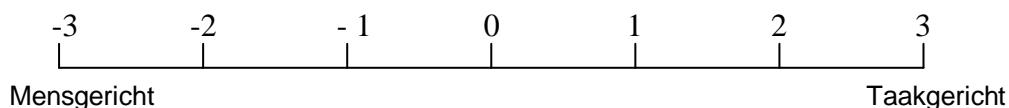
7: helemaal akkoord

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ik zou heel blij zijn de rest van mijn loopbaan in dit bedrijf door te brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dat ik bij dit bedrijf blijf, komt momenteel evenveel uit noodzaak als uit voldoening.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Zelfs als het in mijn voordeel zou zijn, heb ik het gevoel dat het niet gepast zou zijn om mijn bedrijf nu te verlaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik voel het werkelijk zo aan alsof de problemen van het bedrijf de mijne zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik zou het heel moeilijk vinden om mijn bedrijf nu te verlaten, zelfs als ik het zou willen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik voel geen enkele verplichting om in mijn huidig bedrijf te blijven.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik heb geen sterk gevoel van 'te behoren tot' dit bedrijf.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Als ik besloot om mijn bedrijf nu te verlaten dan zou er te veel in mijn leven verstoord worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik zou me schuldig voelen wanneer ik mijn bedrijf nu zou verlaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

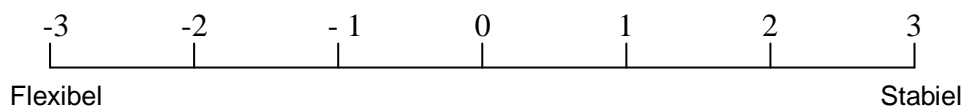
1: helemaal niet akkoord	1	2	3	4	5	6	7
4: neutraal							
7: helemaal akkoord							
10. Ik voel me niet emotioneel verbonden met dit bedrijf.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ik heb het gevoel dat ik te weinig mogelijkheden heb om ook maar te overwegen dit bedrijf nu te verlaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dit bedrijf verdient mijn loyaliteit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik voel me geen 'deel van de familie' in mijn bedrijf.*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Als ik mezelf niet reeds zoveel zou hebben ingezet voor mijn bedrijf, zou ik overwegen om elders te gaan werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ik zou mijn bedrijf nu niet verlaten omdat ik een gevoel van verplichting ervaar ten opzichte van de mensen die er werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Dit bedrijf heeft voor mij een grote persoonlijke betekenis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Eén van de weinige negatieve gevolgen van het verlaten van dit bedrijf, is het tekort aan beschikbare alternatieven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik heb veel te danken aan mijn bedrijf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deel 5. In dit onderdeel wordt kort **uw perceptie van de bedrijfscultuur** nagegaan. Het is de bedoeling dat u vertrekt vanuit uw gevoel van de cultuur in het bedrijf. De schaal die u hierbij gebruikt gaat van -3 naar +3. **Omcirkel** het cijfer dat het meest bij uw antwoord aansluit.

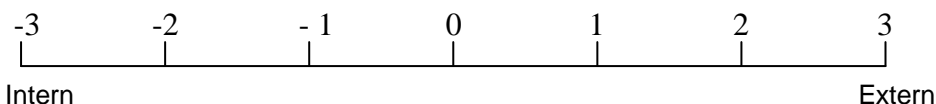
1. Geef aan of u de bedrijfscultuur eerder **mensgericht** of **taakgericht** vindt. Een mensgerichte cultuur wordt onder andere gekenmerkt door openheid voor initiatief van ondergeschikten, onderling vertrouwen, meer informele procedures. Een taakgerichte cultuur wordt onder andere gekenmerkt door een nadruk op de taak, meer formele procedures.



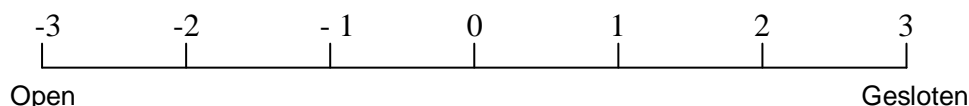
2. Geef aan of de organisatie de nadruk eerder legt op **flexibiliteit** of op **stabiliteit**.



3. Geef aan of de organisatie vooral aandacht geeft aan zijn **interne werking** of zich eerder op de **externe omgeving** richt.

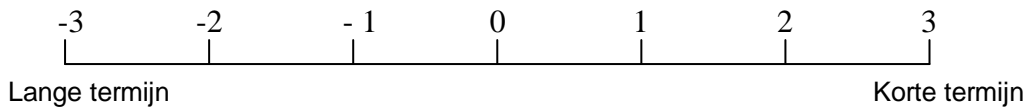


4. Geef aan of u de hiërarchie in uw organisatie eerder zou beschrijven als los en **open** of als strak en **gesloten**.

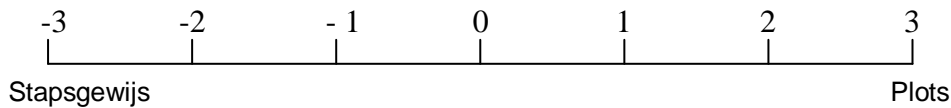


Deel 5 (vervolg). In dit onderdeel wordt kort uw **perceptie van de bedrijfscultuur** nagegaan. Het is de bedoeling dat u vertrekt vanuit uw gevoel van de cultuur in het bedrijf. De schaal die u hierbij gebruikt gaat van -3 naar +3. **Omcirkel** het cijfer dat het meest bij uw antwoord aansluit.

5. Worden veranderingen in de organisatie op eerder op **lange termijn** ingevoerd of plant men op **korte termijn**?



6. Worden veranderingen **stapsgewijs** doorgevoerd of **plots**?



Deel 6. Indien u nog **opmerkingen** heeft bij deze vragenlijst, kan u deze hier neerschrijven. U kan ook uw **e-mail adres** achterlaten indien u op de hoogte wenst te blijven van de resultaten van dit onderzoek. Uw e-mail adres wordt bewaard afzonderlijk van de gegevens van de vragenlijst, zodat volledige anonimiteit gegarandeerd blijft.

Nogmaals dank voor uw vriendelijke medewerking!

Bijlage 3: Overzicht statistische toetsen

In deze bijlage vindt de lezer een overzicht van de gebruikte statistische toetsen, hoe ze geïnterpreteerd worden en aan welke voorwaarden ze moeten voldoen.

1. **Independent-samples t-test** vergelijkt de gemiddelden tussen twee onafhankelijke groepen op een bepaalde variabele.

Voorwaarden:

- variabelen van intervalniveau	Indien niet voldaan: Mann-Whitney U-test
- steekproefgrootte groter dan 30	
- normaliteit binnen elke groep	Nagegaan via de Kolmogorov-Smirnov test
	Indien niet voldaan: Mann-Whitney U-test

Beslissingsregel: Het resultaat van een toets wordt weergegeven in de vorm van een F-waarde met een bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan $\alpha (= .05)$, dan wordt de nulhypothese van gelijke gemiddelden verworpen.

2. **Mann-Whitney U-test** vergelijkt de gemiddelden tussen twee onafhankelijke groepen op een bepaalde variabele.

Voorwaarden: wordt gebruikt als niet voldaan is aan de voorwaarden voor een independent-samples t-test en veronderstelt geen variabelen van intervalniveau of normaliteit binnen elke groep.

Beslissingsregel: Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan $\alpha (= .05)$, dan wordt de nulhypothese van gelijke gemiddelden verworpen.

3. **Kolmogorov-Smirnov test** gaat na of een waargenomen verdeling overeenkomt met een bepaalde theoretische verdeling (in ons geval een normale verdeling).

Voorwaarden: variabelen van ordinaal niveau

Beslissingsregel: Het resultaat wordt weergegeven in de vorm van een Kolmogorov-Smirnov z-waarde met een bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan $\alpha (= .05)$, dan wordt de nulhypothese van normaliteit verworpen.

4. **Correlatietoetsen** gaan na of er een verband is tussen twee variabelen. Er zijn verschillende toetsen afhankelijk van het meetniveau:

- nominaal niveau: Chi-kwadraat toets (niet gebruikt in dit onderzoek)
- ordinaal niveau: Kendall rangcorrelatie test (tau)
- interval niveau: Pearson correlatietest

De Pearson correlatietest veronderstelt eveneens dat de steekproef normaal verdeeld is. Indien dit niet het geval is, wordt de Kendall rangcorrelatie test gebruikt.

Beslissingsregel: De correlatiecoëfficiënt heeft telkens een bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan α ($=.05$), dan wordt de nulhypothese die stelt dat er geen correlatie is, verworpen.

5. **Partiële** correlatietoets gaat na of er een verband is tussen twee variabelen maar sluit de invloed van een derde variabele uit.

Beslissingsregel: De correlatiecoëfficiënt heeft telkens een bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan α ($=.05$), dan wordt de nulhypothese die stelt dat er geen correlatie is, verworpen.

6. **Meervoudige lineaire regressieanalyse** gaat na of er een lineair verband is tussen een afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen.

Voorwaarden:

- normaliteit van residuen	Nagegaan via de Kolmogorov-Smirnov test
- Homoscedasticiteit	Afgeleid uit scatterplot die een gelijke vertoont of nagegaan aan de hand van Levene's test
- Lineariteit	Afgeleid uit scatterplot

Bij deze analyse moet men aandachtig zijn voor multicollineariteit. Dit betekent dat de verklarende variabelen onderling sterk correleren waardoor geen valide uitspraken kunnen gedaan worden over de impact ervan. Dit werd afgeleid uit de maat *Tolerance* die de proportie van de variantie van een onafhankelijke variabele weergeeft die niet kan verklaard worden door de andere onafhankelijke variabelen. Deze maat moet minstens gelijk zijn aan .50.

Beslissingsregel: Deze analyse geeft een determinatiecoëfficiënt weer die aanduidt wat de verklaarde variantie is (R^2). Men moet echter corrigeren voor het aantal verklarende variabelen om eenduidige uitspraken te doen (Adj. R^2). De regressie geeft een F-waarde die vergezeld wordt van een overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan α ($=.05$), dan is de regressieanalyse zinvol. Om de impact van elke onafhankelijke variabele te bepalen, kijkt men naar de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten die samengaan met een t-waarde en bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan α ($=.05$), dan is de coëfficiënt significant binnen het opgegeven model.

Opmerking: Ook wanneer variabelen niet normaal verdeeld zijn, kan deze analyse gebruikt worden bij grote steekproeven. Fox (1993: p. 282-283) geeft immers aan dat lineaire regressieanalyse robuust is tegen afwijkingen van normaliteit bij grote steekproeven.

7. **Levene's test for equality of variances** gaat na of de varianties van twee variabelen gelijk zijn.

Beslissingsregel: Het resultaat van een toets wordt weergegeven in de vorm van een F-waarde met een bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan α ($=.05$), dan wordt de nulhypothese van gelijke varianties verworpen.

8. **Two-way ANOVA-analyse** vergelijkt de populatiegemiddelden van groepen die bepaald worden door verschillende waarden in twee factoren of onafhankelijke variabelen.

Voorwaarden:

- Normaliteit binnen elke groep Nagegaan via Kolmogorov-Smirnov test
- Homoscedasticiteit Afgeleid uit scatterplot die een gelijke vertoont of nagegaan aan de hand van Levene's test
- Stochastisch onafhankelijke groepen, wat wil zeggen dat elke groep onafhankelijke individuen bevat

Beslissingsregel: Het resultaat van een toets wordt weergegeven in de vorm van een F-waarde met een bijhorende overschrijdingskans (significantie). Indien deze overschrijdingskans kleiner is dan $\alpha (= .05)$, dan zijn de geobserveerde effecten significant. Er kan sprake zijn van een hoofdeffect van een bepaalde factor onafhankelijk van de andere; of van een interactie-effect waarbij een welbepaalde combinatie van beide factoren zorgt voor een bepaald resultaat.

Opmerking: Ook wanneer variabelen niet normaal verdeeld zijn, kan deze analyse gebruikt worden bij grote steekproeven. Pallant (2001: p. 172) geeft immers dat bij grote steekproeven (groter dan 30) dit geen problemen mag opleveren.

9. Verklarende terminologie

- Het **meetniveau** van een variabele verwijst naar hoe de categorieën van een variabele relateren aan elkaar. Men maakt een onderscheid tussen een nominaal, ordinaal, interval en ratio niveau. Het meetniveau bepaalt welke statistische toetsen op de variabelen mogen toegepast worden. Voor meer uitleg kan de lezer terecht bij De Vaus (2004: p. 203-206).
- **Significantieniveau kleiner dan .05.** Indien we een significantieniveau bekomen kleiner dan .05, dan is er minder dan 5% kans dat het geobserveerde resultaat te wijten is aan toeval. Hoe kleiner het significantieniveau, hoe meer zekerheid dat de geobserveerde verschillen de echte verschillen uit de populatie weergeven (De Vaus, 2004: p. 228-234).

Bronnen

Despontin, M., Lombaert, S., Van Roy, K. (2004). *Oefeningen over waarschijnlijkheidsrekening en statistische analyse: deel II*. Brussel: VUBPRESS.

De Vaus, D. (2004). *Surveys in social research*. London: Routledge.

Fox, J. (1993). Regression diagnostics: an introduction. In M.S. Lewis-Beck (Ed.), *Regression Analysis* (pp. 245-334). London: Sage Publications – Toppan Publishing.

Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Versions 10 and 11)*. Philadelphia: Open University Press.

Palmen, M. (2006). *Multivariate Data Analyse*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

Bijlage 4: Overzicht SPSS-outputs post-hoc testen met LSD-waarden

In deze bijlage kan de lezer de SPSS-outputs terugvinden die horen bij de significante hoofdeffecten van bepaalde onafhankelijke variabelen waarbij LSD-waarden werden berekend. Ook de tabel met gemiddelde waarden werd toegevoegd aangezien deze kan gebruikt worden bij de interpretatie van de hoofdeffecten.

1. Hoofdeffect managementniveau op de score voor autonomie onafhankelijk van de managementcategorie

Multiple Comparisons

Autonomie

LSD

(I) Niveau	(J) Niveau	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Topmanagement	Middenmanagement	,3081*	,08909	,001	,1328	,4834
	Eerstelijnsmanagement	,6824*	,10793	,000	,4701	,8947
Middenmanagement	Topmanagement	-,3081*	,08909	,001	-,4834	-,1328
	Eerstelijnsmanagement	,3743*	,09044	,000	,1964	,5522
Eerstelijnsmanagement	Topmanagement	-,6824*	,10793	,000	-,8947	-,4701
	Middenmanagement	-,3743*	,09044	,000	-,5522	-,1964

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,422.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Autonomie

MgrCat	Niveau	Mean	Std. Deviation	N
Interim-manager	Topmanagement	5,1463	,55953	42
	Middenmanagement	4,8527	,59897	32
	Eerstelijnsmanagement	4,9762	,62369	12
	Total	5,0133	,59232	86
Traditionele manager	Topmanagement	5,2321	,68344	32
	Middenmanagement	4,8799	,61200	157
	Eerstelijnsmanagement	4,4044	,80207	59
	Total	4,8122	,71535	248
Total	Topmanagement	5,1834	,61321	74
	Middenmanagement	4,8753	,60832	189
	Eerstelijnsmanagement	4,5010	,80046	71
	Total	4,8640	,69056	334

2. Hoofdeffect managementniveau op de score voor intrinsieke motivatie onafhankelijk van de managementcategorie

Multiple Comparisons

IMsom

LSD

(I) Niveau	(J) Niveau	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
------------	------------	-----------------	------------	------	-------------------------

		(I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Topmanagement	Middenmanagement	,2770*	,10196	,007	,0764	,4776
	Eerstelijnsmanagement	,4001*	,12352	,001	,1571	,6431
Middenmanagement	Topmanagement	-,2770*	,10196	,007	-,4776	-,0764
	Eerstelijnsmanagement	,1231	,10350	,235	-,0805	,3267
Eerstelijnsmanagement	Topmanagement	-,4001*	,12352	,001	-,6431	-,1571
	Middenmanagement	-,1231	,10350	,235	-,3267	,0805

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,553.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Descriptive Statistics

Dependent Variable:IMsom

MgrCat	Niveau	Mean	Std. Deviation	N
Interim-manager	Topmanagement	5,5986	,70002	42
	Middenmanagement	5,2232	,81698	32
	Eerstelijnsmanagement	5,4762	,44486	12
	Total	5,4419	,73193	86
Traditionele manager	Topmanagement	5,6607	,58368	32
	Middenmanagement	5,3740	,73940	157
	Eerstelijnsmanagement	5,1743	,85635	59
	Total	5,3635	,76178	248

Total	Topmanagement	5,6255	,64873	74
	Middenmanagement	5,3485	,75295	189
	Eerstelijnsmanagement	5,2254	,80728	71
	Total	5,3837	,75390	334

3. Hoofdeffect organisatiegrootte op de score voor intrinsieke motivatie onafhankelijk van de managementcategorie

Multiple Comparisons

IMsom

LSD

(I) Grootte	(J) Grootte	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Minder dan 100	Tussen 100 en 500	,0199	,13845	,886	-,2524	,2922
	Meer dan 500	,2733*	,12280	,027	,0318	,5148
Tussen 100 en 500	Minder dan 100	-,0199	,13845	,886	-,2922	,2524
	Meer dan 500	,2534*	,09480	,008	,0669	,4398
Meer dan 500	Minder dan 100	-,2733*	,12280	,027	-,5148	-,0318
	Tussen 100 en 500	-,2534*	,09480	,008	-,4398	-,0669

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,556.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Descriptive Statistics

Dependent Variable:IMsom

MgrCat	Grootte	Mean	Std. Deviation	N
Interim-manager	Minder dan 100	5,6190	,71190	21
	Tussen 100 en 500	5,7723	,71738	32
	Meer dan 500	5,1973	,75061	42
	Total	5,4842	,76967	95
Traditionele manager	Minder dan 100	5,5404	,65742	23
	Tussen 100 en 500	5,4286	,76368	53
	Meer dan 500	5,3290	,75718	185
	Total	5,3678	,75060	261
Total	Minder dan 100	5,5779	,67707	44
	Tussen 100 en 500	5,5580	,76093	85
	Meer dan 500	5,3046	,75605	227
	Total	5,3989	,75641	356