
Resultaatsturing op z'n Rotterdams

Een onderzoek naar resultaatafspraken, leiderschap en
arbeidsmotivatie bij de gemeente Rotterdam

Babette Bronkhorst
Afstudeerscriptie Public Administration
Erasmus Universiteit Rotterdam
januari 2012

Babette Bronkhorst

312002

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Public Administration

Master Arbeid, Organisatie en Management

16 januari 2012



Eerste lezer EUR: Prof. dr. Bram Steijn

Tweede lezer EUR: Dr. Sandra Groeneveld

Begeleider gemeente Rotterdam: Drs. Nicolette Nieuwveld

Voorwoord

Ik zou u graag willen vertellen dat u zojuist bent begonnen met het lezen van een afstudeerscriptie die met veel pijn en moeite tot stand is gekomen. Niets is minder waar. Het schrijven van deze scriptie en het doen van onderzoek kan ik oprecht de leukste tijd van mijn studie Bestuurskunde noemen. Naast de interessante en gezellige stage die ik heb mogen lopen bij de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam heb ik ook veel plezier gehad bij het opzetten van mijn eerste 'eigen' onderzoek. Dit was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen die ik daarvoor graag nog eens wil bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleidster bij de gemeente Rotterdam, Nicolette Nieuwveld. Heel erg bedankt voor het kijkje in de keuken bij een immense en veelzijdige organisatie als de gemeente Rotterdam. Dankzij onze gesprekken ben ik steeds meer achter de praktische werkelijkheid en toepasbaarheid van theoretische inzichten gekomen. Evenals de hulp die ik heb gekregen bij het verkrijgen van benodigde data en informatie voor mijn onderzoek, heeft dit mij erg geholpen bij het schrijven van deze scriptie. Daarnaast wil ik ook de rest van het kernteam HNW010 bedanken; zelfs zonder veel ervaring met Het Oude Werken, ben ik dankzij jullie nu al helemaal fan van Het Nieuwe Werken!

Ook gaat mijn dank uit naar Bram Steijn. Als begeleider van mijn onderzoek heeft hij mij geprikkeld om steeds een stapje verder te gaan en mijn scriptie te blijven verbeteren. Zijn feedback, ideeën en adviezen heb ik als zeer waardevol ervaren. Ik hoop dat we deze samenwerking verder voort kunnen zetten en een mooie bijdrage aan de wetenschap kunnen doen door verder voort te borduren op de resultaten van mijn scriptie. Verder wil ik ook Brenda Vermeeren bedanken voor alle hulp en uitleg die ik gekregen heb bij het toepassen van de SEM analyse en het gebruiken van AMOS.

Daarnaast wil ik graag Sandra Groeneveld in het bijzonder bedanken. Naast haar bijdrage aan mijn scriptie als tweede lezer, wil ik haar ook bedanken voor mijn tijd als haar student-assistent. Al onze gesprekken en de projecten waar ik bij heb mogen assisteren de afgelopen drie jaar hebben mij veel geleerd. Niet alleen over statistiek en bestuurskunde, maar ook over mij als persoon. Bedankt voor alle steun en adviezen de afgelopen jaren!

Tot slot wil ik ook de mensen uit mijn persoonlijke omgeving bedanken. Mijn vader en moeder hebben mij gedurende mijn studietijd altijd gesteund, ook wanneer het mij minder goed afging. Dit geldt ook voor mijn lieve vriendinnen die vooral voor de broodnodige afleiding wisten te zorgen. Allemaal bedankt!

Veel lees plezier toegewenst,

Babette Bronkhorst

Dordrecht, 15 januari 2012

Samenvatting

Aanleiding

Publieke organisaties opereren in een steeds dynamischere, maatschappelijke context. Bovendien verandert ook de samenstelling van het ambtelijke personeelsbestand. Om op deze ontwikkelingen in te spelen, kiezen steeds meer publieke organisaties ervoor om het werk te organiseren volgens de principes en richtlijnen van 'Het Nieuwe Werken' (HNW). De overgang van sturing op aanwezigheid naar sturing op resultaten vormt een belangrijk onderdeel van HNW. Maar hoe kan resultaatsturing het beste worden vormgegeven om werknemers te motiveren voor hun werk? En welke rol speelt de leidinggevende hierin?

Onderzoeksopzet

Deze kennisvragen vormen de input voor dit onderzoek dat plaats heeft gevonden bij de gemeente Rotterdam. Resultaatsturing is hierbij opgedeeld in twee elementen: het maken van resultaatafspraken en leiderschap. De centrale hoofdvraag luidt als volgt:

Op welke wijze leidt het maken van resultaatafspraken tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers en hoe kunnen leidinggevendenden hieraan bijdragen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is een literatuurstudie verricht naar theorie omtrent goal-setting. Deze managementtheorie stelt dat doelen (resultaatafspraken) onder een aantal condities (voldoende specificiteit, uitdaging en oproep tot betrokkenheid) een mechanisme in gang zet dat de arbeidsmotivatie verhoogt. Hierbij speelt tevens de mate van vertrouwen die een werknemer heeft in zijn eigen capaciteiten (self-efficacy) een rol. Bovendien stelt de wetenschappelijke literatuur dat ook werkcontextuele aspecten als de mate van feedback, participatie van werknemers en red tape (de mate waarin de werknemer regels en procedures als beperking ervaart) van belang zijn voor de relatie tussen goal-setting en arbeidsmotivatie. Ten slotte is in dit onderzoek een specifieke leiderschapsstijl meegenomen, namelijk transformationeel leiderschap. Transformationele leiders kenmerken zich door een charismatische uitstraling, een inspirerende en motiverende houding, het stimuleren van nieuwe denkpatronen en ideeën en een individuele benadering van hun werknemers.

Middels een vragenlijst zijn de bovengenoemde aspecten gemeten bij de verschillende diensten en functiegroepen van de gemeente Rotterdam. De steekproef bestond uit 3.105 kenniswerkers en is gestratificeerd naar functieschaal en functiegroep. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een effectieve respons van 958 kenniswerkers (31%).

Resultaten

Uit het toetsende gedeelte van dit onderzoek kwam naar voren dat vooral de mate van uitdaging die de resultaatafspraken bieden en de betrokkenheid die deze afspraken oproepen essentieel zijn voor de arbeidsmotivatie van kenniswerkers. Verder is de mate van self-efficacy zeer belangrijk voor

arbeidsmotivatie. Kenniswerkers die over veel self-efficacy beschikken zijn namelijk gemotiveerder dan hun collega's die dit in mindere mate bezitten. Belangrijke bevinding hierbij is dat self-efficacy op zijn beurt weer sterk beïnvloed wordt door de mate van doelspecificiteit. Hoewel heldere en specifieke doelen dus niet direct van invloed zijn op arbeidsmotivatie, is dit wel indirect van belang via het vergroten van de self-efficacy van werknemers. Voor doelspecificiteit bleek het vooral van belang te zijn dat werknemers de mogelijkheid krijgen om betrokken te zijn bij de formulering van hun resultaatafspraken. Wanneer werknemers namelijk zelf invloed uit kunnen oefenen op de vaststelling van hun doelen is het voor hen ook duidelijker wat er precies verwacht wordt. Verder viel op dat kenniswerkers die veel hinder ondervinden van regels en procedures (red tape) hun doelen onduidelijker vinden en minder betrokken zijn bij hun resultaatafspraken dan medewerkers die hier minder last van hebben.

Transformationele leiders spelen een belangrijke rol in de relatie tussen goal-setting en arbeidsmotivatie. Leidinggevendenden die in hogere mate deze leiderschapsstijl hanteren, bleken niet zozeer een directe invloed te hebben op de arbeidsmotivatie van hun werknemers, maar vooral indirect hieraan bij te dragen door hun invloed op de vormgeving van resultaatafspraken. Kenniswerkers met transformationele leidinggevendenden ervaren hun resultaatafspraken namelijk als specifiek en zijn ook meer betrokken bij hun resultaatafspraken dan hun collega's met minder transformationele leidinggevendenden. Dit laatste heeft ook te maken met de bevinding dat transformationele leiders hun werknemers vaker bij het proces van goal-setting betrekken. Ten slotte hebben deze transformationele leiders de mogelijkheid om de mate van red tape die hun werknemers ervaren te verminderen. Aangezien de ervaring van red tape een bepalende invloed heeft op goal-setting, is dit een belangrijke bevinding.

Conclusies en aanbevelingen

Het maken van resultaatafspraken leidt tot een hogere arbeidsmotivatie wanneer deze afspraken voldoende uitdaging bieden en betrokkenheid oproepen bij werknemers. Ook de specificiteit van de resultaatafspraken is van belang, maar dan vooral voor de mate van self-efficacy die op zijn beurt weer de arbeidsmotivatie van kenniswerkers vergroot. Een eerste aanbeveling voor de gemeente Rotterdam is dan ook dat er meer aandacht wordt besteed aan het concreet maken van resultaatafspraken en het regelmatig bijstellen en evalueren van deze afspraken. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door trainingen te verzorgen voor zowel medewerkers als leidinggevendenden en hierin te oefenen met het maken van resultaatafspraken in de functiegebieden waar dit het grootste probleem vormt (beleidsmedewerkers, Maatschappelijke Ontwikkeling en Stadsontwikkeling). Om de resultaatafspraken tijdig te kunnen bijstellen is het belangrijk dat er buiten de formele gesprekken ten behoeve van de gesprekscyclus ook in andersoortig overleg (bijvoorbeeld tijdens een bilateraal overleg tussen werknemer en leidinggevende) gekeken wordt naar de eerder vastgelegde resultaatafspraken. Na afloop van een dergelijk overleg kunnen de resultaatafspraken worden aangepast.

Een tweede aanbeveling aan de gemeente Rotterdam komt voort uit de conclusie dat participatie van kenniswerkers in het opstellen van hun resultaatafspraken een zeer bepalend, positief effect heeft op hun arbeidsmotivatie. Hoewel dit al een uitgangspunt van de vernieuwde gesprekscyclus is, is het belangrijk

om dit te monitoren in de gehele organisatie. Om dit te doen kan er naast een controle op de kwantiteit van gesprekken ook een kwaliteitscontrole wordt ingesteld zodat duidelijk wordt waar binnen de organisatie nog weinig geparticipeerd wordt.

Naast het maken van resultaatafspraken speelt ook leiderschapsstijl een belangrijke rol bij sturing op resultaten. Een transformationele leiderschapsstijl is zeer bepalend voor de mate waarin kenniswerkers feedback ontvangen en betrokken worden bij de vastlegging van hun resultaatafspraken. Tevens ervaren kenniswerkers met een transformationele leidinggevende hun resultaatafspraken als specifiek en zijn ze meer geëngageerd aan het behalen van deze afspraken. Uit de beschrijvende analyses bleek dat deze specifieke leiderschapsstijl bij de gemeente Rotterdam nog voornamelijk in de hogere lagen van organisatie zit. Dit maakt het investeren in de ontwikkeling van transformationeel leiderschap bij managers in de gehele organisatie een belangrijk punt. Er wordt daarom aanbevolen om deze leiderschapsstijl deel uit te laten maken van managementtrainingen en opleidingsprogramma's. Hiervoor kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de Multifactor Leadership Questionnaire. Met dit survey-instrument worden kenniswerkers door verschillende personen beoordeeld op hun leiderschapsstijl. De uitkomsten kunnen vervolgens gebruikt worden tijdens reorganisaties of als input voor promotiebeslissingen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
Lijst van figuren en tabellen	8
1 Inleiding	9
1.1 Het Nieuwe Werken	9
1.2 Probleemstelling	11
1.2.2 Hoofdvraag	11
1.2.3 Deelvragen	11
1.3 Relevantie	12
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	12
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	13
1.4 Leeswijzer	13
2 Achtergrond – Gemeente Rotterdam	15
2.1 Programma O&F	15
2.1.1 Veranderaanpak O&F	16
2.2 Programmalijn ‘werkwijzen’: HNW010	17
2.3 Sturen op resultaten	17
2.3.1 Gesprekscyclus gemeente Rotterdam	18
2.3.2 Leiderschap binnen de gemeente Rotterdam	20
2.4 Conclusie	20
3 Theoretisch kader – Goal-setting en leiderschap	22
3.1 Prestatiemanagement in de publieke sector	22
3.2 Goal-setting theorie	23
3.2.1 Doelspecificiteit	24
3.2.2 Doelmoeilijkheid	24
3.2.3 Doelcommitment	25
3.3 Baan- en organisatiekenmerken	25
3.3.1 Feedback en doelspecificiteit	26
3.3.2 Participatie in goal-setting en doelcommitment	26
3.3.3 Red tape en doelmoeilijkheid	27
3.4 Leiderschap	27
3.4.1 Transformationeel leiderschap	28
3.4.2 Transformationeel leiderschap en self-efficacy	30
3.4.3 Transformationeel leiderschap en goal-setting	30
4 Methoden	33
4.1 Operationalisaties en werkwijze	33
4.1.1 Werkwijze	33
4.1.2 Houding- en gedragsvariabelen	34
4.1.3 Goal-setting variabelen	35
4.1.4 Baan- en organisatiekenmerken	36
4.1.5 Leiderschapsvariabele	37
4.1.6 Controlevariabelen	38

4.2	Steekproefkader	38
4.3	Respons	40
5	Resultaten – beschrijvende analyse	43
5.1	Beschrijvende statistiek	43
5.2	Houding en gedrag	45
5.2.1	Arbeidsmotivatie	45
5.2.2	Self-efficacy	46
5.3	Goal-setting	46
5.3.1	Resultaatafspraken	47
5.3.2	Doelspecificiteit	49
5.3.3	Doelmoeilijkheid	49
5.3.4	Doelcommitment	50
5.4	Baan- en organisatiekenmerken	50
5.4.1	Feedback	50
5.4.2	Participatie in goal-setting	51
5.4.3	Red tape	51
5.5	Leiderschap	52
5.5.1	Transformationeel leiderschap	52
5.6	Samenvatting	53
6	Resultaten – toetsende analyse	55
6.1	Vooronderstellingen regressieanalyse	55
6.2	Houding- en gedrag	57
6.2.1	Arbeidsmotivatie	57
6.2.2	Self-efficacy	61
6.3	Goal-setting	62
6.3.1	Doelspecificiteit	62
6.3.2	Doelmoeilijkheid	64
6.3.3	Doelcommitment	65
6.4	Baankenmerken	67
6.5	Structural Equation Modeling met AMOS	68
6.6	Samenvatting	73
7	Resultaten – verklarende analyse	76
7.1	Verschillen in houding en gedrag tussen organisatieclusters en functiegroepen verklaard	76
7.1.1	Verschillen in arbeidsmotivatie	76
7.1.2	Verschillen in self-efficacy	79
7.2	Het maken van resultaatafspraken verklaard	81
7.3	Samenvatting	83
8	Conclusie	84
8.1	Conclusies	84
8.2	Maatschappelijke implicaties - aanbevelingen gemeente Rotterdam	87
8.3	Wetenschappelijke implicaties	90
8.4	Beperkingen van het onderzoek	90
8.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	91
	Literatuur	93
	Bijlage 1 Vragenlijst	99

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1 De vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken

Figuur 2 Organogram gemeente Rotterdam

Figuur 3 Sturen op resultaten: elementen en plaats binnen Het Nieuwe Werken

Figuur 4 Gesprekscyclus gemeente Rotterdam

Figuur 5 Motivatie-effecten van transformationeel leiderschap

Figuur 6 Conceptueel model

Figuur 7 Resultaat van SEM analyse

Tabel 1 Verschillen tussen de traditionele en nieuwe organisatievorm

Tabel 2 Aantal werknemers in steekproef naar functiesoort en schaal

Tabel 3 Effectieve steekproef en respons

Tabel 4 Frequentieverdeling organisatieclusters

Tabel 5 Aantal werknemers in respons naar functiesoort en schaal

Tabel 6 Beschrijvende statistiek

Tabel 7 ANOVA: gemiddelde scores op arbeidsmotivatie en self-efficacy naar organisatiecluster

Tabel 8 ANOVA: gemiddelde scores op arbeidsmotivatie en self-efficacy naar functiegroep

Tabel 9 Resultaatafspraken gemaakt naar organisatiecluster

Tabel 10 Resultaatafspraken gemaakt naar functiegroep

Tabel 11 Onafhankelijke t-toets: gemiddelde scores op centrale variabelen tussen werknemers die wel en geen resultaatafspraken gemaakt hebben het afgelopen jaar

Tabel 12 ANOVA: gemiddelde scores op goal-setting variabelen naar organisatiecluster

Tabel 13 ANOVA: gemiddelde scores op goal-setting variabelen naar functiegroep

Tabel 14 ANOVA: gemiddelde scores op baan- en organisatiekenmerken naar organisatiecluster

Tabel 15 ANOVA: gemiddelde scores op baan- en organisatiekenmerken naar functiegroep

Tabel 16 ANOVA: gemiddelde scores op transformationeel leiderschap naar organisatiecluster

Tabel 17 ANOVA: gemiddelde scores op transformationeel leiderschap naar functiegroep

Tabel 18 Correlatiematrix

Tabel 19 Lineaire regressieanalyse met arbeidsmotivatie als afhankelijke variabele

Tabel 20 Lineaire regressieanalyse met self-efficacy als afhankelijke variabele

Tabel 21 Lineaire regressieanalyse met doelspecificiteit als afhankelijke variabele

Tabel 22 Lineaire regressieanalyse met doelmoelijkheid als afhankelijke variabele

Tabel 23 Lineaire regressieanalyse met doelcommitment als afhankelijke variabele

Tabel 24 Lineaire regressieanalyse met feedback als afhankelijke variabele

Tabel 25 Lineaire regressieanalyse met participatie in goal-setting als afhankelijke variabele

Tabel 26 Resultaat van de cross-model validation met de R^2 van de twee datasets

Tabel 27 Resultaten toetsing hypothesen

Tabel 28 ANCOVA: verschillen in gemiddelde arbeidsmotivatie naar organisatiecluster met self-efficacy, het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

Tabel 29 ANCOVA: verschillen in gemiddelde arbeidsmotivatie naar functiegroep met self-efficacy, het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

Tabel 30 ANCOVA: verschillen in gemiddelde self-efficacy naar organisatiecluster met het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

Tabel 31 ANCOVA: verschillen in gemiddelde self-efficacy naar functiegroep met het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

Tabel 32 Logistische regressieanalyse met het maken van resultaatafspraken als afhankelijke variabele (1=ja)

1 Inleiding

De context waarin de overheid functioneert verandert. De uitdagingen en problemen waarvoor de overheid zich gesteld ziet, worden steeds grootschaliger, complexer en dynamischer. Daarnaast verandert ook de samenstelling van het personeelsbestand die deze uitdagingen aangaan. Het beeld van de autochtone man van 40 als traditionele kostwinner wordt meer en meer aangevuld door vrouwen en allochtonen, jongeren en ouderen. Deze nieuwe ambtenaren zullen andere voorkeuren hebben en andere eisen aan het werk stellen. Tegelijkertijd veranderen ook de eisen die aan medewerkers worden gesteld: de vraag naar meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de werknemer om steeds nieuwe taken uit te voeren in wisselende contexten neemt toe. Publieke organisaties dienen optimaal in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen door voortdurend in beweging te blijven.

1.1 Het Nieuwe Werken

Om tijdig op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen, moet er een forse organisatorische verandering en een fundamenteel andere manier van werken geïntroduceerd worden binnen de publieke sector. Om deze verandering te realiseren kiezen steeds meer publieke organisaties ervoor om het werk te organiseren volgens de principes en richtlijnen van 'Het Nieuwe Werken' (HNW). HNW richt zich op veranderingen in zowel de virtuele als de fysieke werkomgeving en een verandering in het gedrag van mensen. Die verandering wordt gerealiseerd door de medewerker, als de meest kritische productiefactor, in de werkprocessen centraal te stellen en door hem – binnen bepaalde grenzen - de ruimte en vrijheid te geven in hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt (Bijl, 2009). Baane, Houtkamp en Kotter onderscheiden in hun boek 'Het Nieuwe Werken ontrafeld' (2010) vier werkprincipes van HNW (zie figuur 1). Deze principes zijn als losstaande managementconcepten niet nieuw, maar staan in samenhang en gefaciliteerd door nieuwe technologie voor een vernieuwde inrichting van de arbeidsorganisatie waar een meer gelijkwaardige en 'gepersonaliseerde' relatie tussen werkgever en werknemer centraal staat.

- *Medewerkers werken tijd- en plaatsonafhankelijk waar dat kan*

Werknemers zijn in de gelegenheid zelf te bepalen waar en wanneer zij hun taken uitvoeren. Dit leidt tot de mogelijkheid werk en privéleven beter op elkaar aan te laten sluiten en te komen tot een hogere 'quality of life'. Fysieke werkplekken binnen de organisatie veranderen hiertoe van een 'vaste plek' in een ontmoetingsplaats waar medewerkers op z'n tijd graag naar toe komen om energie en inspiratie op te doen. Vanuit de organisatie gezien is de verwachting dat dit bijdraagt aan de productiviteit van werknemers en mogelijkheden biedt voor kostenbesparing.

- *Vrije toegang tot kennis, ervaring en informatie*

Om tot een flexibelere organisatie te komen zullen medewerkers steeds vaker in wisselende verbanden en op wisselende locaties werkzaam zijn. Van werknemers wordt daarom verlangd dat zij samenwerken met collega's en externe partijen om zo gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Om ervaring en expertise beter te ontsluiten en bij elkaar te brengen zal er een grotere interne en externe toegankelijkheid van

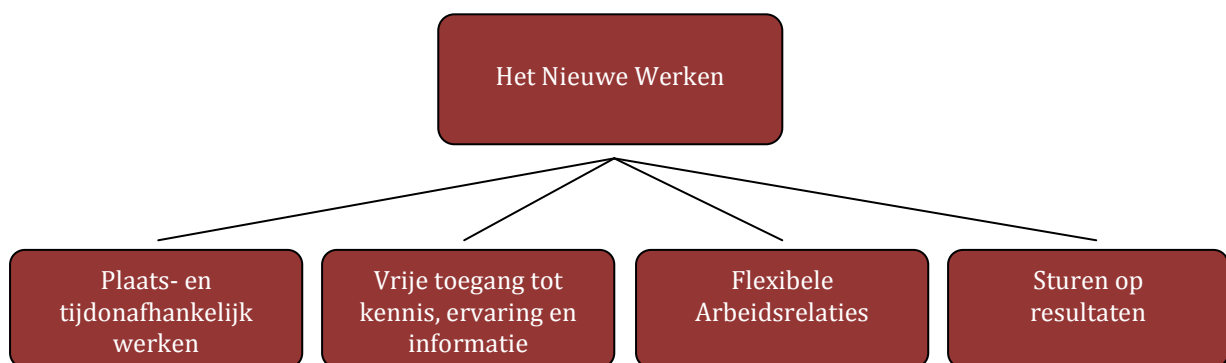
kennis en informatie georganiseerd moeten worden. Hierbij ligt de nadruk op de ontwikkeling van nieuwe ICT-tools, kennismanagement en productieve e-communities.

- *Flexibele arbeidsrelaties*

De arbeidsvoorwaarden zijn flexibel afgestemd op levensstijl en levensfase. Werknemers vertonen ondernemerschap, vervullen verschillende rollen en zijn vaker voor korte perioden verbonden aan projecten. De ontwikkeling van instrumenten ter stimulering van een flexibele inzet en mobiliteit van medewerkers is een belangrijk aandachtspunt.

- *Medewerkers worden gestuurd op resultaat*

Werknemers richten hun werk veel meer zelf in. De zichtbaarheid van medewerkers voor leidinggevendenden is hierdoor bij HNW minder vanzelfsprekend. Dit betekent een omslag in managementstijlen waarbij de manager zich niet langer richt op het proces en de aanwezigheid op de werkvloer, maar van afstand stuurt op resultaten. Dit vraagt een goede vertrouwensbasis en meer ruimte voor het principe van zelfsturing. Hoewel de werknemer dus meer verantwoordelijkheid krijgt, speelt ook de leidinggevende en zijn leiderschapsstijl een cruciale rol. De manager sleutelt bij sturing op resultaten echter niet aan de hoe-vraag, maar voert de dialoog over de output. Dit maakt het opstellen en naleven van resultaatafspraken - naast leiderschap - een zeer belangrijk element van sturen op resultaten.



Figuur 1 De vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken

Ook de gemeente Rotterdam heeft te maken met de bovenstaande ontwikkelingen en kiest ervoor om aan te haken op de vier werkprincipes van Het Nieuwe Werken. Binnen de gemeentelijke organisatie heeft HNW een plaats gekregen in het collegeprogramma Organisatie & Financiën (O&F). Dit programma bestaat uit zeven verschillende programmalijnen en betreft de gehele gemeentelijke organisatie inclusief deelgemeenten en regionaal georganiseerde taken. Eén van de zeven programmalijnen van het programma O&F is de programmalijn 'werkwijzen'. Binnen deze programmalijn heeft het Nieuwe Werken de naam HNW010 gekregen en worden de vier werkprincipes zo vormgegeven dat ze passen bij de Rotterdamse gemeentelijke organisatie.

Er is pas sprake van HNW als de principes binnen de vier bovengenoemde sporen in samenhang en organisatiebreed worden toegepast. Binnen de Rotterdamse programmalijn 'werkwijzen' zijn de ideeën en acties in het kader van de eerste drie werkprincipes redelijk concreet uitgewerkt. Zo staan er verschillende acties in het plan van aanpak op het gebied van thuiswerkmogelijkheden, ICT en

arbeidsvoorwaarden (Gemeente Rotterdam, 2011a). Sturing op resultaten blijkt echter een lastig principe. Er is namelijk nog niet veel bekend over de huidige stand van zaken binnen de verschillende diensten van de gemeente. Waar worden er bijvoorbeeld al resultaatafspraken gemaakt binnen de organisatie? Hoe worden deze resultaatafspraken dan ervaren (zowel door werknemers als leidinggevenden) en hoe leidt de vormgeving ervan tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers? En wat betekent het maken van resultaatafspraken nu voor leidinggevenden? Deze vragen omtrent resultaatafspraken en leiderschap vormen het kennisprobleem dat centraal staat in dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Om dit kennisprobleem bij de gemeente Rotterdam op te lossen is de onderstaande probleemstelling geformuleerd bestaande uit een doelstelling, hoofdvraag en deelvragen.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is ten eerste om te beschrijven hoe de resultaatafspraken momenteel binnen de verschillende onderdelen van de gemeente Rotterdam worden ervaren door verschillende groepen werknemers. Ten tweede beoogt dit onderzoek te verklaren hoe het maken van resultaatafspraken tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers leidt en welke rol de leidinggevende hierin speelt. Omdat arbeidsmotivatie een belangrijke voorspeller is van ander gedrag van werknemers (bijv. prestaties, vertrekintentie, tevredenheid) is in dit onderzoek gekozen om deze gedraguitskomst centraal te stellen. De doelstelling van dit onderzoek is dus zowel beschrijvend als verklarend van aard. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zullen tevens aanbevelingen voor de praktijk gedaan worden, waardoor het onderzoek ten slotte ook deels een prescriptief karakter kent.

1.2.2 Hoofdvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke wijze leidt het maken van resultaatafspraken tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers en hoe kunnen leidinggevenden hieraan bijdragen?

1.2.3 Deelvragen

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het allereerst noodzakelijk om meer te weten te komen over de huidige resultaatafspraken bij de gemeente Rotterdam. In de volgende hoofdstukken wordt het maken van resultaatafspraken geoperationaliseerd als goal-setting, oftewel het stellen van doelen. Bij het maken van resultaatafspraken worden immers individuele doelen gesteld aan werknemers en deze doelen worden vervolgens als uitgangspunt genomen tijdens de beoordeling. Omdat het stellen van doelen dus een belangrijke rol speelt bij resultaatafspraken zal bij de beantwoording van de deelvragen gebruik gemaakt worden van de inzichten uit de goal-setting theorie.

Allereerst is het belangrijk om te weten hoe de huidige resultaatafspraken (of doelen) door de individuele werknemer worden ervaren. Omdat de gemeente Rotterdam met ongeveer 13.000 werknemers die zeer

uiteenlopende taken hebben als een grote organisatie bestempeld kan worden, is het interessant om een onderscheid te maken tussen de diverse organisatieonderdelen en functiesoorten binnen de gemeente. Op deze manier wordt duidelijk wat de huidige stand van zaken is op verschillende plaatsen binnen de gemeentelijke organisatie. De eerste deelvraag luidt dan ook als volgt:

1 Hoe ervaren Rotterdamse werknemers uit verschillende organisatieonderdelen en verschillende functiesoorten momenteel hun resultaatafspraken?

Om erachter te komen hoe resultaatafspraken nu precies van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van werknemers, is het vervolgens noodzakelijk om te weten hoe de specifieke baan- en organisatiekenmerken die binnen de werkcontext spelen de ervaring en vormgeving van resultaatafspraken beïnvloeden. De tweede deelvraag is:

2 Welke baan- en organisatiekenmerken zijn bepalend voor de vormgeving van resultaatafspraken?

De derde deelvraag gaat in op de relatie tussen de vormgeving van resultaatafspraken en de relatie met arbeidsmotivatie. Deze deelvraag luidt als volgt:

3 Op welke wijze kunnen resultaatafspraken worden vormgegeven zodat deze tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers leiden?

Bij sturing op resultaten is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevenden. Zo is het de leidinggevende die feedback geeft en ervoor moet zorgen dat de werknemer de geplande resultaten behaalt. De wijze waarop dit gedaan wordt is zeer bepalend voor het effect van sturing op resultaten. Om deze reden wordt ten slotte ook stilgestaan bij de rol van leiderschap bij het maken van resultaatafspraken en het effect hiervan op de arbeidsmotivatie van werknemers. De vierde deelvraag luidt:

4 Welke rol speelt leiderschap bij het maken van resultaatafspraken en het effect hiervan op de arbeidsmotivatie van werknemers?

Ten slotte zullen naar aanleiding van de verklaring die gevonden is bij de beantwoording van de eerste deelvragen aanbevelingen worden geformuleerd die in het kader van het programma O&F gebruikt kunnen worden bij de vormgeving van sturing op resultaten binnen de gemeente Rotterdam. De laatste deelvraag luidt dan ook:

5 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan met betrekking tot de vormgeving van resultaatafspraken en de rol van de leidinggevende hierin?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Het motiveren van werknemers is één van de belangrijkste, toekomstige uitdagingen voor Human Resource Management in de publieke sector. Tegen de achtergrond van flinke bezuinigingsopgaven zal het voor publieke organisaties steeds lastiger worden om ambtenaren gemotiveerd te houden. Ook in Rotterdam speelt deze ontwikkeling en is er gekozen om via een omschakeling van sturing op

aanwezigheid naar sturing op resultaten te komen tot een meer flexibele en efficiënte organisatie (Gemeente Rotterdam, 2010a). Met dit onderzoek zal duidelijk worden of het maken van resultaatafspraken ook bijdraagt aan de motivatie van ambtenaren en in hoeverre dit momenteel het geval is binnen de verschillende diensten van de gemeente Rotterdam. Met deze informatie kan het concept sturing op resultaten verder vormgegeven worden in de praktijk. Daarnaast is er vanuit de gemeente ook behoefte aan meer informatie over wat sturing op resultaten nu vraagt van leidinggevenden (Gemeente Rotterdam, 2011a). Door de effecten van leiderschapsstijl op goal-setting en motivatie te onderzoeken, is het mogelijk om ook op dit gebied aanbevelingen te doen voor beleid.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

In 25 jaar tijd is de goal-setting theorie uitgegroeid tot de meest onderzochte en dominante theorie op het gebied van arbeidsmotivatie (Mitchell & Daniels, 2003). Desalniettemin is het aandeel onderzoeken dat de toepassing van de goal-setting theorie in publieke organisatie toetst nog steeds erg gelimiteerd (Perry, Mesch & Paarlberg, 2006). Een eerste toevoeging aan de huidige body of research is dan ook dat dit onderzoek de veronderstellingen van de goal-setting theorie empirisch toetst in een publieke organisatie. Dit is relevant, omdat er gesuggereerd wordt dat de unieke kenmerken van het ambtenaarschap wellicht van invloed zijn op de motiverende werking van doelen (Wright, 2001). Bovendien is de operationalisering van de kernbegrippen grotendeels gebaseerd op de schalen uit het onderzoek van Wright over goal-setting in de publieke sector (Wright, 2001, 2003, 2004). Dit is vooral uit methodologisch oogpunt relevant, omdat dit bijdraagt aan de validering van zijn surveyinstrument en kennis over de toepasbaarheid ervan in de Nederlandse context.

Daarnaast is dit onderzoek een bijdrage aan de goal-setting literatuur omdat ook leiderschapsstijl wordt meegenomen. In hun artikel uit 2006 roepen Iles, Judge en Wagner op tot meer aandacht voor de integratie van onderzoek naar arbeidsmotivatie en leiderschap, in het bijzonder transformationeel leiderschap. Verschillende studies hebben de relatie tussen transformationeel leiderschap en een beperkt aantal aan goal-setting verwante concepten getoetst, bijvoorbeeld het effect op doelcommitment (via baankenmerken, Picollo & Colquitt, 2006; Bruch, Tekie, Voelpel & Walter, 2006), het effect op prestaties gemodereerd door doelmoeilijkheid (Whittington, Goodwin & Murray, 2004) of het effect op de helderheid van doelen (Nemanich & Keller, 2007; Moynihan, Pandey & Wright, 2011). Door het effect van transformationeel leiderschap op belangrijke goal-setting concepten en de veronderstelde antecedenten hiervan te onderzoeken, draagt dit onderzoek bij aan de kennis over de link tussen de theorieën over transformationeel leiderschap en arbeidsmotivatie van werknemers.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt meer achtergrondinformatie gegeven over de gemeente Rotterdam en de huidige beleidscontext waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens komt in hoofdstuk 3 de wetenschappelijke literatuur op het gebied van arbeidsmotivatie, goal-setting en leiderschap aan bod. Op basis van deze literatuur worden er hypothesen opgesteld die uitmonden in een conceptueel model aan het einde van het hoofdstuk. Hoofdstuk 4 behandelt de methoden en operationalisaties die gebruikt zijn

om de data te verzamelen. De resultaten van het onderzoek komen in de hoofdstukken 5, 6 en 7 aan de orde. Hoofdstuk 5 geeft een beschrijvende analyse van de huidige stand van zaken bij de gemeente Rotterdam. In hoofdstuk 6 volgt een toetsende analyse waarbij de hypothesen uit hoofdstuk 3 worden getoetst. Bovendien wordt in dit hoofdstuk middels een SEM analyse dieper ingegaan op de (in)directe paden waarlangs goal-setting en leiderschap van invloed zijn op arbeidsmotivatie. In het laatste resultatenhoofdstuk wordt met behulp van verklarende analyses opnieuw gekeken naar de huidige stand van zaken bij de gemeente Rotterdam. Het onderzoek wordt afgesloten met een concluderend hoofdstuk waarin naast het trekken van conclusies ook praktische aanbevelingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

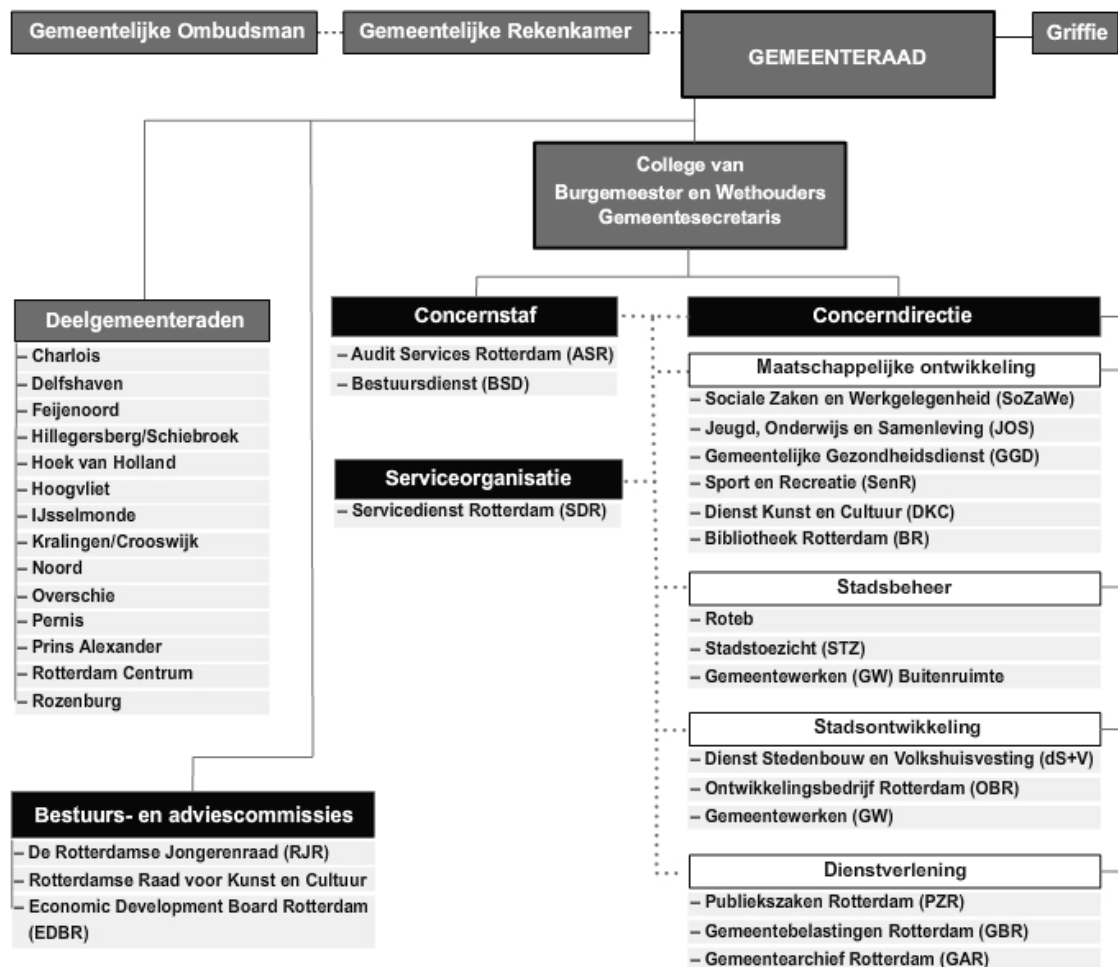
2 Achtergrond – Gemeente Rotterdam

Alvorens in te gaan op de theorie omtrent de vormgeving van resultaatafspraken en leiderschap, zal eerst in dit hoofdstuk de context en beleidsachtergrond van de gemeente Rotterdam geschetst worden. Daartoe zal in de eerste paragraaf het collegeprogramma Organisatie & Financiën worden toegelicht evenals de plaats binnen de gemeentelijke organisatie waarbinnen dit programma (grotendeels) verder uitgewerkt wordt en de veranderaanpak die het programmateam hanteert om de organisatie in de gewenste richting te veranderen. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de programmalijn ‘werkwijzen’ waarvan sturen op resultaten een onderdeel is en ten slotte komt in de laatste paragraaf het huidige beleid met betrekking tot de belangrijkste elementen van sturen op resultaten aan bod.

2.1 Programma O&F

Het programma O&F is één van de zes collegewerkprogramma's die de ambtelijke organisatie met actieve betrokkenheid van het college van B&W ten uitvoer brengt. Het collegeprogramma O&F geeft invulling aan de gewenste organisatieontwikkeling, met inachtneming van de bezuinigingen die op dit moment doorgevoerd worden. Dit betekent dus een dubbele opgave voor de gemeentelijke organisatie; zowel een kwaliteitsverbetering door een flexibelere en mobieler organisatie als ook efficiënter werken met een kleinere formatie (Gemeente Rotterdam, 2010a). Met de uitvoering van het programma O&F zal de gemeentelijke organisatie steeds verder worden ontwikkeld richting een meer flexibele organisatie. Een flexibelere organisatie kan namelijk beter inspelen op de behoeften van de stad en haar burgers, bezuinigingsopgaven en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (Gemeente Rotterdam, 2011a). De inspanningen die geleverd zullen worden om dit te bereiken, zijn onderverdeeld in zeven verschillende programmalijnen: (1) taken, visie en organisatieontwikkeling, (2) werkwijzen, (3) één werkgever, (4) mobiliteit, (5) monitoren, (6) bezuinigingsopgave en (7) vorming serviceorganisatie.

Het programma kan gezien worden als een tijdelijke katalysator van verandering, die bouwt op de bestaande professionaliteit om zaken verder te brengen. Er wordt dan ook grotendeels beroep gedaan op de medewerkers van de directie Middelen en Control. Het collegeprogramma O&F heeft immers veel raakvlakken met de onderwerpen waar medewerkers binnen de directie Middelen & Control zich mee bezig houden. Deze directie is sinds 2011 opgedeeld in de afdelingen Mens & Organisatie, Informatiemanagement en Financiën en is onderdeel van de Bestuursdienst (Gemeente Rotterdam, 2010c). De Bestuursdienst is de eigen dienst voor het stadsbestuur en vormt het hart van de gemeentelijke organisatie. Hier worden de politieke ambities vertaald naar concrete plannen voor de stad en de beleidskaders bepaald voor de gehele organisatie op het gebied van HRM, financiën, communicatie, ICT en juridische zaken. In het organogram in figuur 2 is de plaats van de Bestuursdienst binnen de gemeente weergegeven.



Figuur 2 Organogram gemeente Rotterdam

2.1.1 Veranderaanpak O&F

Het moderniseren van de gemeentelijke organisatie stond al een aantal jaren op de agenda, maar met het huidige college start een nieuwe fase waarin projecten en acties versneld en gefaciliteerd worden. Om de doelstellingen van het programma te kunnen behalen, zal er veel in de organisatie moeten veranderen. Hierbij past een veranderaanpak die bijdraagt aan optimaal draagvlak en betrokkenheid bij bestuur, management en medewerkers. Er wordt dan ook niet beoogd top-down vast te stellen wat de juiste weg is of een ultieme blauwdruk voor de organisatie te bedenken. De veranderaanpak richt zich op het verbinden van mensen die bezig zijn en het helpen etaleren en verspreiden van goede voorbeelden (Gemeente Rotterdam, 2010a). De managers vormen een cruciale groep in dit veranderingsproces. Ze hebben een voorbeeldrol en moeten worden uitgedaagd en beloond voor het werken volgens de nieuwe inzichten (Gemeente Rotterdam, 2010d).

Om de veranderingen binnen de zeven programmalijnen van het programma O&F te bereiken, wordt ingezet op de volgende vier punten:

- transparant informeren over vastgestelde kaders en proces;
- uitnodigen en ruimte bieden om binnen dat speelveld eigen professionaliteit, passie en creativiteit in te zetten en mee te werken aan een sterkere organisatie;

- mensen de mogelijkheid geven en uitdagen zich te verbinden aan de organisatieontwikkeling;
- mensen die kunnen enthousiasmeren, anderen betrekken en oplossingsgericht werken.

2.2 Programmalijn 'werkwijzen': HNW010

De programmalijn 'werkwijzen' richt zich op het op maat aanpassen van de verschillende werkwijzen binnen de gemeentelijke organisatie. Deze aanpassingen moeten ervoor zorgen dat de werkwijzen bijdragen aan een organisatie die sneller reageert op veranderingen vanuit de omgeving en beter presteert. Hierbij staat van buiten naar binnen denken voorop. Dit vraagt om proactief handelen, maatwerk, horizontaal samenwerken, nieuwe werkvormen en werken in wisselende teams en op wisselende locaties. Kortom; een flexibele organisatie (Gemeente Rotterdam, 2010a). Met de inspanningen van deze programmalijn zal de huidige traditionele organisatievorm die gebaseerd is op een sterk hiërarchisch en bureaucratisch principe veranderd worden in een nieuwe organisatievorm waar flexibiliteit centraal staat. In tabel 1 zijn op diverse punten de verschillen tussen een traditionele en nieuwe organisatievorm weergegeven.

Tabel 1

Verschillen tussen de traditionele en nieuwe organisatievorm (gebaseerd op Child & McGrath, 2001)

	Traditionele organisatievorm	Nieuwe organisatievorm
Doelstelling	Betrouwbaarheid en repliceerbaarheid	Flexibiliteit
Middelen	Aan specifieke eenheden gekoppeld	Gedeeld en onafhankelijk van eenheid
Doelformulering	Top-down	Decentraal
Macht	Geconcentreerd op één plek	Verspreid over de organisatie
Structuur	Formele hiërarchie	Team- en programmastructuren
Regulering	Verticaal	Horizontaal
Leiderschap	Command and control	Richting en ruimte geven

Met de acties die in het kader van de vier sporen van HNW010 worden genomen zal de gemeente Rotterdam de traditionele organisatievorm grotendeels loslaten en overgaan in de nieuwe, flexibele organisatievorm. Uitgangspunt bij deze benadering vanuit HNW010 is dat iedere Rotterdamse ambtenaar bewust is dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn te behalen resultaten en er zelf ook voor moet zorgen dat hij waarde toevoegt (Gemeente Rotterdam, 2011a). Dit uitgangspunt speelt vooral een belangrijke rol bij de vormgeving van sturen op resultaten.

2.3 Sturen op resultaten

Sturen op resultaat veronderstelt dat een werknemer in staat wordt gesteld om zelfstandig, zonder actieve bemoeienis van de manager met het werkproces, tot het gewenste resultaat te komen. Bij het geven van autonomie en vertrouwen aan werknemers blijken twee elementen cruciaal voor de gemeente Rotterdam.

Een eerste element betreft de vormgeving van resultaatafspraken. Zo zal het behalen van resultaten alleen lukken indien werknemers bewust zijn wat er precies van hen verwacht wordt en waarom (Bröcker &

van der Broek, 2009). Dit maakt een juiste vormgeving en invulling van resultaatafspraken een eerste voorwaarde om te kunnen sturen op resultaten. Het adviseren, begeleiden en ondersteunen van leidinggevend en werknemers die resultaatafspraken willen vastleggen is dan ook één van de acties die binnen HNW010 op de agenda staat (Gemeente Rotterdam, 2011a).

Een tweede element van sturing op resultaten betreft de stijl van leidinggeven. Er worden immers nieuwe eisen aan het management gesteld waarbij de aansturingsfilosofie dient te veranderen van 'ik controleer' naar 'ik geef vertrouwen' (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). Deze nieuwe manier van leidinggeven zal worden opgenomen in een visie op leiderschap in de context van HNW010 (Gemeente Rotterdam, 2011a).

Uiteraard zijn er nog andere elementen die van belang zijn bij de overschakeling naar sturen op resultaten (bijvoorbeeld (prestatie)beloning, prestatiemeting, prestatie-informatiesystemen), maar dit onderzoek zal zich uitsluitend richten op de vormgeving van resultaatafspraken en de rol van de leidinggevende. Op deze manier sluit het onderzoek goed aan op de acties die het kernteam HNW010 heeft voorgenomen (Gemeente Rotterdam, 2011a).



Figuur 3 Sturen op resultaten: elementen en plaats binnen Het Nieuwe Werken

2.3.1 Gesprekscyclus gemeente Rotterdam

De vormgeving van resultaatafspraken vindt plaats tijdens gesprekken tussen werknemer en zijn of haar direct leidinggevende. In augustus 2007 heeft het college van B&W in Rotterdam een nieuwe gesprekscyclus vastgesteld: jaarlijks wordt met iedere medewerker een planningsgesprek, functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek gevoerd. In deze nieuwe gesprekscyclus is resultaatsturing geïntegreerd om de dienstverlening aan de burger te verbeteren. Daarnaast wil de gemeente een aantrekkelijke en moderne werkgever zijn en de eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor hun ontwikkeling stimuleren (Gemeente Rotterdam, 2010e). Deze motieven voor de invoering van de nieuwe gesprekscyclus liggen in lijn met de motieven en doelstellingen van Het Nieuwe Werken.

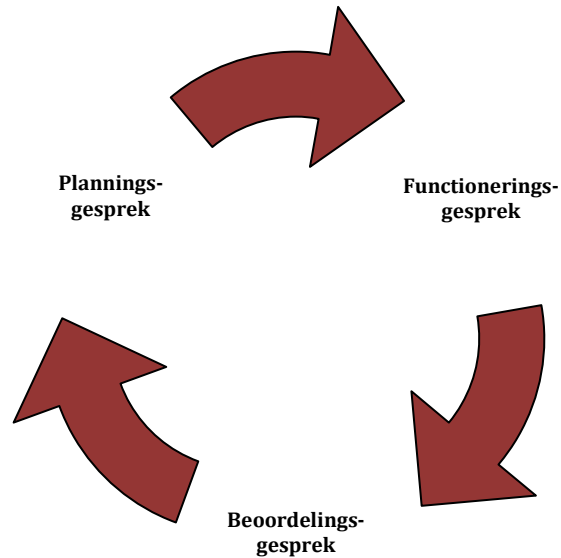
Sinds 2007 heeft het merendeel van de verschillende diensten en deelgemeenten de overstap gemaakt naar de nieuwe gesprekscyclus. Toch bestaan er redelijke verschillen tussen de mate waarin de diensten de gesprekscyclus momenteel hebben ingevoerd. Zo zijn een aantal organisatieonderdelen al in 2008 of 2009 begonnen met de invoering (bijvoorbeeld Sport & Recreatie (S&R), Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), deelgemeente Kralingen, Publiekszaken Rotterdam (PZR) en Jeugd, Onderwijs & Samenleving (JOS)), een aantal diensten zijn hier in 2010 mee begonnen (bijvoorbeeld Roteb en Gemeente Archief Rotterdam (GAR)) en een klein aantal deelgemeenten en diensten hebben vooralsnog besloten niet over te gaan op de nieuwe gesprekscyclus maar deze cyclus aan te passen aan de eigen organisatie (bijvoorbeeld Gemeentewerken (GW) en deelgemeente Overschie).

De nieuwe gesprekscyclus beslaat in principe één kalenderjaar en bestaat uit drie verschillende formele gesprekken (zie figuur 4; Gemeente Rotterdam, 2010e). Aan het begin van het kalenderjaar wordt een planningsgesprek gehouden. Tijdens het planningsgesprek staan twee onderdelen centraal: het bepalen wat bereikt moet worden in termen van resultaten en welke competentieontwikkeling beoogd wordt. In dit gesprek formuleren werknemer en leidinggevende gezamenlijk de resultaatafspraken die als leidraad dienen voor de twee volgende gesprekken. Om deze afspraken zo helder en concreet mogelijk te maken, is het de bedoeling dat ze SMART geformuleerd worden, dat wil zeggen dat ze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden zijn (Gemeente Rotterdam 2010f):

- specifiek: wil zeggen dat het te bereiken resultaat concreet is;
- meetbaar: je moet kunnen nagaan of het te bereiken resultaat ook omgezet wordt in handelingen die meetbaar zijn;
- acceptabel: het resultaat is acceptabel voor zowel werknemer als leidinggevende;
- realistisch: verwijst naar de haalbaarheid van de resultaatafspraak. Het niet kunnen halen, werkt niet motiverend. Maar ontwikkelpunten die te laag zijn gesteld leveren eveneens geen bevrediging op;
- tijdgebonden: wil zeggen dat er duidelijk een begin en een eindtijd afgesproken is.

Halverwege het kalender jaar vindt het functioneringsgesprek plaats. Hierin wordt het functioneren van de medewerker besproken. Dit is een tweerichtingsgesprek waar onderwerpen aan de orde komen zoals de inhoud van de functie, de ondersteuning van werknemers bij het leveren van hun bijdrage; het tussentijds bewaken of de resultaatafspraken gehaald kunnen worden en zo nodig bijsturen, integriteit (waaronder nevenwerkzaamheden) en het bewaken van meerjarige afspraken inzake loopbaan- en competentieontwikkeling, zoals vastgelegd in het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP).

Aan het einde van het kalenderjaar wordt een beoordeling opgemaakt tijdens het beoordelingsgesprek. In dit gesprek toetst de direct leidinggevende de behaalde resultaten en competentieontwikkeling aan de resultaten zoals deze vastgelegd zijn in de voorafgaande verslagen van het plannings- en functioneringsgesprek. Aansluitend aan de beoordeling kan het begin van de opvolgende cyclus gemaakt worden door het voeren van een planningsgesprek (zie figuur 4).



Figuur 4 Gesprekscyclus gemeente Rotterdam

2.3.2 Leiderschap binnen de gemeente Rotterdam

Eind 2008 is het cultuurprogramma 'de Rotterdamse Aanpak' van start gegaan. In dit programma is geformuleerd wat de Rotterdamse manier van werken is en welke kernwaarden daarbij centraal staan. In dit programma is ook aandacht besteed aan de manier van leidinggeven door het middenmanagement (schaal 9 tot en met 13). Zo zijn er een aantal werkplaatsen georganiseerd waarin middenmanagers bij elkaar kwamen om te spreken over management en leiderschap binnen de gemeente Rotterdam. De belangrijkste conclusie was dat er binnen de gemeente geen eenduidige definities bestaan van leiderschap en management. Dit maakt het moeilijk om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. Momenteel wordt een inhoudsdeskundige vaak automatisch tot manager benoemd zonder dat duidelijk is of deze persoon wel over de juiste leiderschapskwaliteiten beschikt (Gemeente Rotterdam, 2009).

Daarnaast is er binnen de directie Middelen en Control een afdeling Management Development. Deze afdeling houdt zich bezig met een leiderschapsprogramma dat uitsluitend is gericht op de ontwikkeling van de top 200 managers van de gemeente. Deze groep bestaat uit hoger management (schaal 14 en 15) en topmanagement (schaal 16 en hoger). Het leiderschapsprogramma heeft als doel deze groep leidinggevendenden verder te ontwikkelen en professionaliseren. Het gaat hier vooral om de ontwikkeling van persoonlijke competenties en individuele ambities. Er is momenteel dus ook geen organisatiebrede visie op leiderschap of leiderschapsstijl voor het hoger- en topmanagement.

2.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de (beleids)context van resultaatsturing bij de gemeente Rotterdam geschetst. Deze context geeft allereerst de relevantie van dit onderzoek nogmaals aan. Zo is het feit dat momenteel een eenduidige visie op leiderschap ontbreekt een indicatie hoe belangrijk het is om te weten te komen hoe er op dit moment leiding gegeven wordt binnen de gemeente Rotterdam. Deze informatie geeft immers een eerste aanzet om tot een dergelijke visie te komen. Daarnaast is de beleidscontext ook van belang voor de

interpretatie van de bevindingen in de resultatenhoofdstukken. Uit dit hoofdstuk kwam bijvoorbeeld naar voren dat de nieuwe gesprekscyclus (waarin resultaatsturing is verwerkt) nog niet in alle delen van de organisatie is doorgevoerd. Bij de interpretatie van de resultaten per organisatieonderdeel en functiegroep is het belangrijk om dit in gedachten te houden. Ten slotte geeft de context ook een aanknopingspunt voor de aanbevelingen die in het laatste hoofdstuk gedaan worden. Zo moeten de aanbevelingen wel geïntegreerd kunnen worden in de huidige organisatiecontext en passend zijn bij het beleid dat gevoerd wordt (bijvoorbeeld de veranderaanpak zoals geschetst in paragraaf 2.1.1).

3 Theoretisch kader – Goal-setting en leiderschap

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zal in dit hoofdstuk eerst beschreven worden welk antwoord de wetenschappelijke literatuur geeft op de deelvragen uit de probleemstelling. Zoals in de vorige hoofdstukken naar voren kwam, bestaat sturen op resultaat voor een belangrijk deel uit het stellen van doelen. Immers, managers sturen niet meer op aanwezigheid, maar hebben vertrouwen dat hun werknemers de vastgestelde doelen in de resultaatafspraken binnen een bepaalde tijd behalen. Dit vraagt echter wel dat er goed nagedacht wordt over manier waarop de doelen opgesteld worden, de werkcontext waarbinnen dit proces van goal-setting plaatsvindt en de manier waarop de leidinggevenden een positieve bijdrage kan leveren aan dit proces.

In de eerste paragraaf zal stilgestaan worden bij prestatie management in de publieke sector. Het sturen op resultaten is namelijk onderdeel van het geheel aan HR praktijken dat erop gericht is om de individuele prestaties te managen, oftewel prestatie management (Boxall & Purcell, 2003). Vervolgens zal ingegaan worden op de relevante theorie omtrent de twee eerder genoemde cruciale elementen van sturing op resultaten, namelijk de vormgeving van resultaatafspraken (paragraaf 3.2) en leiderschapsstijl (paragraaf 3.4). Bij de vormgeving van resultaatafspraken wordt tevens gekeken naar kenmerken in de werkcontext die de verschillende aspecten van resultaatafspraken mogelijk beïnvloeden (paragraaf 3.3).

3.1 Prestatiemanagement in de publieke sector

De laatste jaren zijn er binnen de lokale overheid veel veranderingen doorgevoerd op het gebied van arbeid, organisatie en management (ter Bogt, 2008). Door de enorme bezuinigingsopgaven die publieke organisaties als gevolg van de economische recessie moeten doorvoeren, ligt de nadruk steeds meer op begrippen als effectiviteit en efficiëntie. Gemeenten moeten dan ook laten zien dat de vooraf opgestelde doelen en resultaten behaald worden en dat deze prestaties tegelijkertijd ook continu worden verbeterd. Dit vraagt om de ontwikkeling en effectieve toepassing van prestatie management. Prestatiemanagement plaats immers meer nadruk op het behalen van doelen en resultaten die belangrijk zijn voor de organisatie. Dit geldt niet alleen voor prestaties op organisatieniveau, maar ook voor prestaties op individueel niveau (Waxin & Bateman, 2009).

In dit onderzoek zal sturen op resultaten als onderdeel van prestatie management bekeken worden vanuit de prestaties op individueel niveau. Prestatiemanagement moet dan leiden tot *'een strategisch en geïntegreerd proces dat duurzaam succes levert aan de organisatie door de prestaties en capaciteiten van werknemers te verbeteren en te ontwikkelen'* (Waxin & Bateman, 2009: 469). Binnen deze visie moet prestatie management op twee manieren worden geïntegreerd:

- verticaal; het in lijn brengen en effectief vormgeven van organisatie-, afdelings- en individuele doelen;
- horizontaal; het linken van verschillende HRM praktijken en activiteiten (bijvoorbeeld promotie, training, competentie management en gesprekken met de leidinggevenden) om een coherente aanpak voor het managen van werknemers te ontwikkelen.

Het effectief vormgeven van individuele doelen als onderdeel van prestatie management leidt volgens vele studies tot een hogere motivatie en betere prestaties (Roberts & Reed, 1996; Roberts 2003). Maar wat is nu precies een 'effectieve' vormgeving? Aan de hand van de goal-setting theorie zal in de volgende paragraaf uiteengezet worden aan welke inhoudelijke eisen de resultaatafspraken moeten voldoen en hoe deze tot stand moeten komen om tot een hogere arbeidsmotivatie te leiden.

3.2 Goal-setting theorie

Eén van de meest succesvolle managementtheorieën over de relatie tussen doelen, prestaties en motivatie is de goal-setting theorie (Locke & Latham, 1990; 2002). De goal-setting theorie is gebaseerd op de uitkomsten van 400 laboratorium- en veldstudies die gedurende 25 jaar zijn uitgevoerd. De theorie is dan ook op inductieve wijze ontwikkeld binnen de organisatiepsychologie en verklaart hoe doelen de prestaties van werknemers beïnvloeden. Hierbij wordt een doel simpelweg gedefinieerd als "what an individual is consciously trying to do" (Latham & Yukl, 1975: 824). Volgens deze theorie van Locke & Latham (2002) wordt de variatie in prestaties tussen werknemers niet zozeer veroorzaakt door verschil in bekwaamheid of persoonlijkheid, maar door een verschil in de vormgeving van (en de aanwezigheid van een aantal randvoorwaarden voor) prestatiedoelen. De veronderstelling die aan deze theorie ten grondslag ligt, is dat menselijk gedrag doelgericht is: hoe men zich gedraagt wordt gestuurd door bewust gezette doelen (Locke & Latham, 1994). Het stellen van doelen is dus van invloed op prestaties van mensen, omdat dit een mechanisme in gang zet dat de arbeidsmotivatie verhoogt.

Doelmechanismen

Doelen zijn van invloed op prestaties via vier doelmechanismen (Locke & Latham, 2002). Allereerst kan gesteld worden dat doelen een *richtinggevende* functie hebben: ze richten de aandacht en inspanningen op activiteiten die relevant zijn om het doel te behalen en nemen aandacht weg van irrelevante activiteiten. Op deze manier zorgen doelen er dus voor dat mensen een specifieke keuze maken welke activiteiten ze ondernemen en welke niet. Ten tweede hebben doelen een *activerende werking*. Een doel geeft immers aan dat er sprake is van een discrepantie tussen de huidige situatie en een gewenste situatie. Om deze discrepantie te dichten is het noodzakelijk dat een werknemer zich inspant en acties onderneemt om tot het gewenste resultaat te komen. De derde functie betreft *volharding*. Wanneer de vastgestelde doelen moeilijk te behalen zijn, zullen werknemers hun inspanning net zo lang volhouden totdat het doel behaald is. Het gaat hier dus om de aanzet tot een serieuze vorm van inspanning. Ten slotte beïnvloeden doelen het ondernemen van actie indirect doordat het stellen van doelen leidt tot de ontwikkeling en inzet van taakrelevante kennis en *strategieën*.

Kort gezegd zorgen doelen er dus voor dat mensen een keuze maken om zich serieus in te spannen, oftewel gemotiveerd raken om werk te verrichten. Er zijn echter wel een aantal bepalende condities die van invloed zijn op de werking van deze vier doelmechanismen. Zo is de belangrijkste veronderstelling van de goal-setting theorie dat specifieke, uitdagende doelen tot een hogere arbeidsmotivatie leiden dan makkelijke en vage doelen zoals "doe je best". Zolang de werknemer daarnaast ook toegewijd is aan een doel zal er sprake zijn van een positief, lineair verband tussen doelmoeilijkheid en arbeidsmotivatie

(Locke & Latham, 2006). Om deze veronderstelling te kunnen begrijpen en te toetsen in de empirie is het van belang dat er onderscheid gemaakt wordt tussen drie verschillende concepten die gerelateerd zijn aan het proces van goal-setting: doelmoelijkheid, doelspecificiteit en doelcommitment. Deze eerste twee concepten maken deel uit van de doelinhoud. Doelcommitment heeft te maken met de toewijding aan en persoonlijke waardering van doelen. In de volgende drie subparagrafen zal verder ingegaan worden op deze drie goal-setting concepten.

3.2.1 Doelspecificiteit

Zoals gezegd is uit verschillende onderzoeken gebleken dat doelen vooral tot motivatie leiden indien ze specifiek genoeg geformuleerd zijn en voldoende uitdaging bieden (Locke & Latham, 1990; Wright & Davis, 2003; Wright, 2004). Doelspecificiteit leidt ertoe dat er richting wordt gegeven aan de actie en inspanningen die een werknemer moet leveren. Zo wordt de aandacht gefocust en zoekgedrag geminimaliseerd doordat de werknemer precies weet wat hij of zij moet doen om het doel te behalen. Dit werkt motiverend, omdat hierdoor ook duidelijk wordt hoe de relatie tussen inspanning, prestaties en beloning in elkaar zit (Steers & Porter, 1974). Meer algemene doelen werken niet motiverend voor werknemers, omdat ze geen duidelijk beeld geven van de hoeveelheid en soort inspanning die geleverd moet worden om ze te behalen. Verschillende studies hebben laten zien dat specifieke doelen motivatie en tevredenheid beter faciliteren dan algemene uitspraken als "doe je best" (Locke & Latham, 2002; Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981).

Op basis hiervan kan de volgende hypothese geformuleerd worden:

H1: *Doelspecificiteit heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.*

3.2.2 Doelmoelijkheid

Naast een specifieke formulering blijkt ook de moelijkheid van het doel bepalend te zijn voor motivatie en tevredenheid. Moeilijke doelen vereisen namelijk een grotere inspanning van de werknemer. Of een doel moeilijk is, is echter wel afhankelijk van de persoon. Hetzelfde doel kan voor de ene werknemer moeilijk zijn, terwijl het voor de ander makkelijk te behalen is. Dit is afhankelijk van de capaciteiten en ervaring van de werknemer (Locke & Latham, 1994). Voor de relatie met motivatie is het van belang dat de doelen uitdagend genoeg zijn. Uit onderzoek van Locke en Latham (1990) bleek inderdaad dat de moeilijkste doelen ook tot de grootste inspanningen en motivatie leidden. Te moeilijke doelen zijn echter ook niet goed, omdat werknemers dan niet de verwachting hebben dat ze de capaciteiten hebben om dit doel te kunnen behalen (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). In dit geval zullen ze zich niet committeren aan het doel en zich hier ook niet voor inzetten. Omdat doelmoelijkheid wel een bepalende invloed heeft op arbeidsmotivatie, maar deze relatie tegelijkertijd niet eenduidig valt te voorspellen, is de volgende hypothese opgesteld:

H2: *Doelmoelijkheid heeft een direct effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.*

Self-efficacy

Hoe doelmoelijkheid van invloed is op de arbeidsmotivatie van een werknemer is dus in feite afhankelijk van de inschatting die hij of zij maakt van de eigen capaciteiten, oftewel het vertrouwen dat iemand heeft

in zijn of haar eigen vermogen om acties te ondernemen die benodigd zijn om met toekomstige situaties om te gaan. Deze vorm van zelfvertrouwen wordt self-efficacy genoemd (Bandura, 2000). Self-efficacy is bepalend voor het gedrag dat men zal vertonen, hoeveel men zich zal inspannen voor een taak en hoe lang men deze inspanning zal volhouden (Bandura, 1986). Individuen die over veel self-efficacy beschikken, leveren dan ook betere prestaties dan individuen met een lage hoeveelheid self-efficacy omdat deze eerste minder snel geneigd zijn hun inspanningen te staken en effectievere strategieën ontwikkelen om het doel te behalen (Locke & Latham, 2002; Latham, Winters, & Locke, 1994). Wanneer een moeilijk doel gesteld wordt, zal een werknemer die over veel self-efficacy beschikt ook gemotiveerder zijn dan een werknemer die hier niet of in mindere mate over beschikt; deze werknemer zal immers het vertrouwen hebben de acties te kunnen ondernemen om het doel te behalen. In navolging van Locke en Latham (2002) wordt self-efficacy in dit onderzoek dan ook gezien als een variabele die het positieve effect van doelen op motivatie versterkt. De derde hypothese luidt:

H3: Doelmoeilijkheid heeft een sterker positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer wanneer de werknemer beschikt over een hoge mate van self-efficacy.

3.2.3 Doelcommitment

De derde goal-setting dimensie die onderscheiden kan worden, is doelcommitment. In tegenstelling tot de vorige twee goal-setting dimensies, gaat het hier niet om de inhoudelijke vormgeving van het doel, maar om het tot stand brengen van een bepaalde houding tegenover de doelen, Doelcommitment kan namelijk worden omschreven als de vastberadenheid om een doel te behalen of de toewijding aan een bepaald doel (Locke, Latham & Erez, 1988). Commitment wordt gefaciliteerd door twee factoren, namelijk het belang dat mensen hechten aan de effecten die bereikt worden wanneer het doel behaald wordt (doelbelang) en hun geloof dat ze het doel kunnen behalen (self-efficacy). Zo stelt Locke in één van zijn eerste publicaties over goal-setting dat mensen die niet toegewijd zijn aan hun doelen besloten hebben dat het doel ofwel onmogelijk is om te behalen ofwel niet belangrijk genoeg is om er inspanningen voor te leveren (Locke in Hollenbeck & Klein, 1987). Het gaat er dus om dat een individu de doelen accepteert en internaliseert (Roberts & Reed, 1996). Doelcommitment is één van de centrale concepten binnen de goal-setting theorie en een cruciale voorwaarde voor mensen om zich in te zetten voor hun doelen (Klein, Weson, Hollenbeck & Alge, 1999). Hoe meer men immers toegewijd is aan het doel, hoe gemotiveerder men zal zijn om taken uit te voeren waarmee het doel bereikt wordt. Dit leidt tot de vierde hypothese:

H4: Doelcommitment heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.

3.3 Baan- en organisatiekenmerken

Er zijn verschillende kenmerken binnen de werkcontext die van invloed zijn op arbeidsmotivatie (Wright, 2004). De kenmerken die in dit onderzoek zullen worden meegenomen, zijn kenmerken waarvan bewezen is dat ze relevant zijn voor het proces van goal-setting. Het gaat hier om het geven van feedback, werknemers' participatie in goal-setting (Locke & Latham, 2002) en de aanwezigheid van red tape (Wright, 2004).

3.3.1 Feedback en doelspecificiteit

Zoals uit de vorige paragraaf naar voren kwam is het voor doelen om effectief te zijn van belang dat ze specifiek geformuleerd zijn zodat de werknemer precies weet wat hem of haar te doen staat om ze te behalen. Het krijgen van (prestatie)feedback kan hieraan bijdragen (Locke & Latham, 2002). Als een werknemer namelijk niet weet hoe hij of zij het doet, is het moeilijk of zelfs onmogelijk om het niveau en de richting van de huidige inspanning aan te passen aan de benodigde inspanning die vereist is voor het doel. Feedback maakt duidelijk hoeveel progressie er al gemaakt is met betrekking tot de gestelde doelen en welk gedrag gewenst is om de doelen te behalen (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Feedback verschaft hiermee dus meer duidelijkheid over de doelen (Wright, 2004). Om deze reden wordt verondersteld:

H5: Feedback heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelspecificiteit.

3.3.2 Participatie in goal-setting en doelcommitment

Er zijn verschillende manieren waarop werknemers overtuigd kunnen worden dat het behalen van hun doelen belangrijk is. Eén manier die in de literatuur wordt genoemd om de doelcommitment te vergroten, is werknemers laten participeren in het proces van goal-setting. Hiermee wordt bedoeld dat werknemers worden betrokken bij de formulering van hun eigen doelen in plaats van dat de doelen worden opgelegd door leidinggevenden.

Er zijn verschillende studies gedaan naar de effecten van participatie op prestaties van werknemers. Een deel van deze studies heeft laten zien dat participatie niet leidt tot significant hogere prestaties leidt dan wanneer de doelen door leidinggevenden worden opgelegd (studies van Latham en collega's, bijvoorbeeld Latham & Marshall, 1982; Latham & Yukl, 1975), terwijl uit een aantal andere studies juist het tegenovergestelde kwam (studies van Erez en collega's, bijvoorbeeld Erez & Arad, 1986; Locke, Latham & Erez 1988). Dit lijkt erop te wijzen dat het deelnemen aan goal-setting voor werknemers niet altijd motiverend werkt. Om deze verschillen in uitkomsten te verklaren, hebben Latham en Erez onder begeleiding van Locke een aantal gezamenlijke experimenten uitgevoerd. De uitkomst hiervan was dat de verschillen in resultaten vooral te maken hebben met een verschil in opzet van de goal-setting procedure. Zo bleek dat wanneer opgelegde doelen niet worden toegelicht, deze doelen significant lagere prestaties tot gevolg hebben dan gezamenlijk opgestelde doelen (Latham, Erez & Locke, 1988). Voorwaarde voor doelen om tot motivatie te leiden is dat het duidelijk moet zijn voor werknemers waarom het belangrijk is om de doelen te behalen. Dit kan dus wanneer opgelegde doelen voldoende worden toegelicht. Participatie in het goal-setting proces zal de toewijding aan het doel echter nog meer stimuleren. Wanneer werknemers de mogelijkheid krijgen om deel te nemen aan het goal-setting proces, zal de werknemer namelijk (gedeeltelijk) 'eigenaar' van de doelen wordt. Bovendien kan een werknemer zijn persoonlijke voorkeuren aangeven waardoor de doelen op het werk meer overeenkomen met de persoonlijke doelen (Locke & Latham, 2002) en vergroot participatie de acceptatie van doelen omdat het een gevoel van controle creëert bij de werknemer (Erez, Earley & Hulin, 1985; Roberts & Reed, 1996). Dit is niet het geval

bij opgelegde doelen, zelfs als deze uitgebreid worden toegelicht. In lijn met deze redenering is de volgende hypothese opgesteld:

H6: Participatie in goal-setting heeft een indirect, positief effect op arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelcommitment.

3.3.3 Red tape en doelmoeilijkheid

Naast kenmerken van de baan, kunnen ook kenmerken van de organisatie bepalend zijn voor de arbeidsmotivatie. Een belangrijk organisatiekenmerk dat vooral binnen overheidsorganisaties speelt, is de aanwezigheid van red tape (Bozeman, 1993). Red tape kan worden omschreven als "rules, regulations, and procedures that remain in force and entail a compliance burden for the organization but have no efficacy for the rules' functional object" (Rainey, Pandey & Bozeman, 1995: 567). Het gaat dus om regels en procedures die werknemers verplicht moeten volgen en die worden ervaren als een beperking voor de uitvoering van het inhoudelijke werk. Niet alle formele regels zijn volgens deze definitie red tape, alleen de regels die werknemers frustreren bij het bereiken van hun doelen (Moynihan & Pandey, 2007). Wanneer administratieve werkzaamheden zoals het volgen van procedures, invullen van formulieren en toestemming vragen aan leidinggevendenden veel tijd in beslag nemen, worden de acties en strategieën beperkt die een werknemer tot zijn beschikking heeft. Dit maakt niet alleen het behalen van doelen lastiger (Wright, 2004), maar zorgt er ook voor dat werknemers het idee krijgen dat hun werkcontext niet gemakkelijk veranderd kan worden waardoor ze het vertrouwen in hun capaciteiten om doelen te bereiken, verliezen (Wood & Bandura, 1989). Hieruit volgt dat red tape zowel gevolgen heeft voor de doelmoeilijkheid als voor de mate van self-efficacy. De volgende twee hypothesen luiden dan als volgt:

H7: Red tape heeft een indirect negatief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelmoeilijkheid.

H8: Red tape heeft een indirect negatief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe negatieve effect op self-efficacy.

3.4 Leiderschap

Naast de rol die de leidinggevende speelt bij het geven van feedback en het opstellen van de doelen, is ook de manier waarop de leidinggevende dagelijks het gedrag van zijn werknemers beïnvloedt een belangrijke determinant van het gedrag en de houding van werknemers: "[l]ike any other management tool, goal setting works only when combined with good managerial judgement" (Latham & Locke, 1979: 80). Het gaat dus niet alleen om *wat* een manager doet, maar ook om *hoe* hij of zij dit doet; oftewel de leiderschapsstijl (Purcell & Hutchinson, 2007). Maar wat is leiderschapsstijl nu precies? Leiderschapsstijl beschrijft het voornaamste aspect van het geheel aan kenmerken, vaardigheden en gedragsuitingen van de leidinggevende (van Wart, 2003). Hoewel leiderschap in de publieke sector een lange tijd onderbelicht is gebleven in de wetenschappelijke literatuur (Wright & Pandey, 2010; van Wart, 2003), is er de laatste jaren steeds meer aandacht voor een specifieke leiderschapsstijl die voor de publieke sector in het bijzonder van belang kan zijn, namelijk transformationeel leiderschap. Gezien de overeenkomsten met de inhoud van de veranderaanpak van het programma O&F (zie paragraaf 2.1.1) en de nadruk op (organisatie)resultaten lijkt deze specifieke leiderschapsstijl ook voor de gemeente Rotterdam een

interessante stijl om te onderzoeken. Wat transformationeel leiderschap precies inhoudt, wordt in de paragraaf hieronder besproken.

3.4.1 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap (ook wel *charismatic leadership* genoemd) is een op waarden gebaseerde leiderschapsstijl waarbij leidinggevendenden werknemers sturen en inspireren door hen bewust te maken van het belang van de organisatiewaarden en uitkomsten van hun werk (Wright & Pandey, 2010). Burns introduceerde deze leiderschapsstijl voor het eerst in 1978 door een onderscheid te maken tussen *transformational* en *transactional leadership*. *Transactional leadership* treedt op wanneer een leidinggevende een werknemer overhaalt om zich in te spannen voor de organisatie door hem iets te bieden dat van waarde is: *“leaders approach followers with an eye toward exchanging”* (Burns, 1978: 4). *Transactional leaders* zorgen dus dat er een transactie van beloning voor prestaties plaatsvindt waar zowel de leidinggevende als de werknemer tevreden mee zijn. Transformationeel leiderschap is daarentegen gebaseerd op meer dan een uitruil van inspanning en beloning; de leidinggevende probeert een verschuiving in normen en waarden te bewerkstelligen bij zijn werknemers. Bass (1985) werkte deze tweedeling verder uit en beschrijft transformationele leiders als leidinggevendenden die de belangen van hun werknemers verbreden, bewustzijn en waardering creëren voor de doelen en missies van de organisatie en werknemers motiveren om verder te kijken dan hun eigenbelang. Naar aanleiding van een aantal veldstudies waarin het gedrag van leidinggevendenden werd bestudeerd, concludeerde Bass dat transformationeel leiderschap bestaat uit vier verschillende componenten die de vier I's worden genoemd (Bass, 1997):

Idealized influence. Transformationele leiders zijn charismatische leiders. Zo nemen ze duidelijke standpunten in, presenteren ze hun belangrijkste waarden, benadrukken ze het belang van toewijding en stralen ze een bepaalde overtuiging uit. Deze leiders stellen zich op als rolmodellen die trots, loyaliteit en vertrouwen genereren.

Inspirational motivation. Transformationele leiders zijn inspirerende leiders. Ze articuleren een duidelijke en aantrekkelijke visie voor de toekomst, dagen werknemers uit door hoge standaarden te zetten en spreken optimistisch om werknemers enthousiast te krijgen voor hun taken. Transformationele leiders proberen hun werknemers verder te laten kijken dan hun individuele belangen, maar zich in te zetten voor de belangen van de organisatie als geheel.

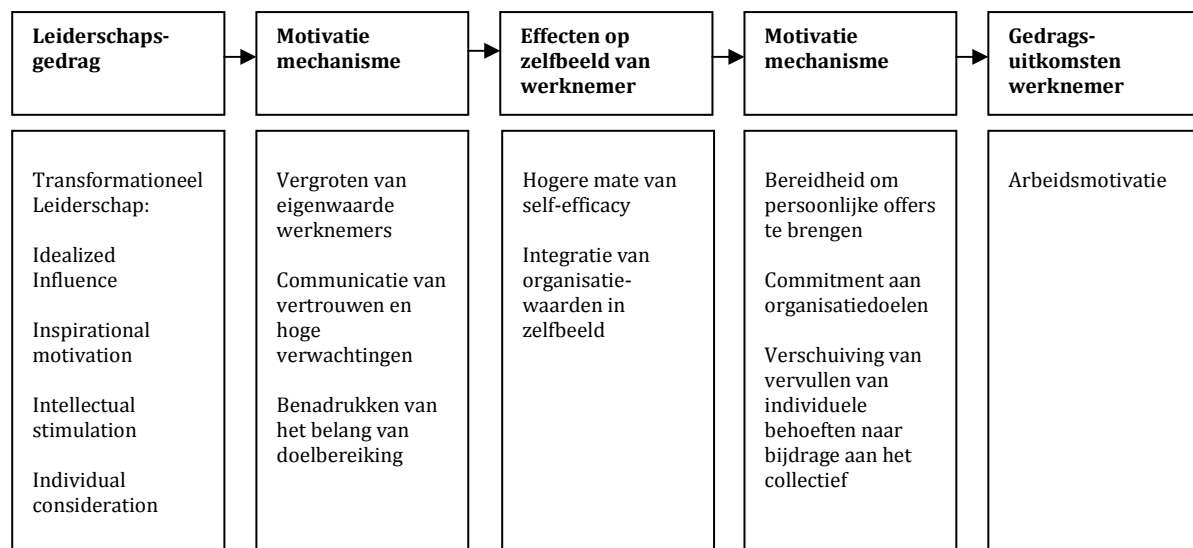
Intellectual stimulation. Transformationele leiders stimuleren hun werknemers om verder te kijken dan ze gewend zijn. Deze leidinggevendenden trekken oude assumpties, tradities en waarden in twijfel, stimuleren nieuwe perspectieven en werkwijzen en moedigen werknemers aan om hun ideeën en opmerkingen te uiten.

Individualized consideration. Transformationele leiders behandelen hun ondergeschikten als individuen. Zo worden de individuele behoeften, talenten en ambities van werknemers bekeken en treden leidinggevendenden op als leraar en coach om werknemers verder te ontwikkelen.

Gezien de nadruk die transformationeel leiderschap legt op het motiveren en stimuleren van werknemers om bij te dragen aan de doelen en missies van de organisatie, is vaak onderzocht hoe deze leiderschapsstijl van invloed is op verschillende positieve vormen van werknemersgedrag zoals performance (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006), organizational citizenship behaviour (Piccolo & Colquitt, 2006), organisatie commitment (Barling, Weber & Kelloway, 1996; Bono & Judge, 2003) en baantevredenheid (Bono & Judge, 2003). Hoewel het merendeel van deze onderzoeken is uitgevoerd onder werknemers in de private sector, is er ook bewijs dat deze leiderschapsstijl een positief effect heeft op de prestaties en tevredenheid van werknemers in de publieke sector (Park & Rainey, 2008; Trottier, van Wart & Wang, 2008). Omdat prestaties, tevredenheid en arbeidsmotivatie vaak gerelateerde concepten zijn (Steijn, 2009), zal in dit onderzoek verondersteld worden dat transformationeel leiderschap ook een direct effect heeft op de arbeidsmotivatie van werknemers:

H9: Transformationeel leiderschap heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.

Maar hoe verloopt dit motivatieproces nu precies? Shamir, House en Arthur (1993) hebben in hun artikel over transformationeel leiderschap onderzocht hoe deze specifieke leiderschapsstijl nu precies tot gedragskomsten leidt door het motivatieproces onder de loep te nemen. Het idee dat zij presenteren is dat transformationeel leiderschap effect heeft op werknemersgedrag doordat deze leiders het zelfbeeld van werknemers weten te beïnvloeden in het belang van de doelen van de organisatie. Dit doen ze door enerzijds de eigenwaarde en het zelfvertrouwen van werknemers te vergroten, anderzijds door de waarden en doelen van de organisatie te integreren in het zelfbeeld van de werknemer. Deze motivatie-effecten zijn in figuur 5 weergegeven.



Figuur 5 Motivatie-effecten van transformationeel leiderschap (eigen bewerking op Shamir, House & Arthur, 1993)

Volgens dit model heeft transformationeel leiderschap dus via twee mechanismen een effect op de arbeidsmotivatie van werknemers, namelijk door een verhoging van de self-efficacy en het bewerkstelligen van een internalisering van doelen die belangrijk zijn voor de organisatie.

3.4.2 Transformationeel leiderschap en self-efficacy

Zoals uit de beschrijving van de vier componenten van transformationeel leiderschap bleek, kunnen transformationele leiders de self-efficacy van hun werknemers vooral verhogen door hoge verwachtingen te scheppen (inspirational motivation) en cognitieve processen in gang te zetten (intellectual stimulation) (Locke & Latham, 2002). Hoge verwachtingen zijn immers een uitdrukking van vertrouwen van de leidinggevende in de capaciteiten van de werknemer, waardoor een werknemer zelf ook meer vertrouwen zal krijgen in zijn vermogen om de verwachtingen waar te maken (Eden, 1992). Dit wordt ook wel het Pygmalion-effect genoemd (Gist, 1987). Daarnaast zal een cognitieve stimulatie ervoor zorgen dat een werknemer meer kennis en capaciteiten verkrijgt om zijn taken uit te voeren, wat tevens een positief effect heeft op de self-efficacy van een werknemer. Deze positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en self-efficacy is in verschillende studies bevestigd (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Pillai & Williams, 2004) en zal ook in dit onderzoek worden getoetst:

H10: Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op self-efficacy.

3.4.3 Transformationeel leiderschap en goal-setting

Transformationele leiders hebben ook invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers door hun invulling van het goal-setting proces. Zoals hierboven is aangegeven proberen deze leiders namelijk hun werknemers te inspireren en stimuleren door hoge verwachtingen te scheppen en hun vertrouwen in de werknemer te uiten. Dit heeft immers positieve gevolgen voor de self-efficacy van hun werknemers. Transformationele leiders zullen dan ook eerder moeilijke doelen stellen dan doelen die weinig uitdaging bieden en makkelijk te behalen zijn (Whittington, Goodwin & Murray, 2004).

Daarnaast presenteren transformationele leiders deze doelen vooral in termen van de organisatiewaarden die hierachter zitten. Het duidelijk naar voren brengen van de waarden van de organisatie en het belang dat hieraan gehecht wordt, maakt de acties die gericht zijn op het bereiken van doelen betekenisvoller voor de werknemer. Wanneer de doelen meer betekenis krijgen voor de werknemer, zal hij deze internaliseren en gemotiveerder zijn om ze te bereiken (Shamir, House & Arthur, 1993). Op deze manier versterkt een transformationele leider dus ook de betrokkenheid van zijn werknemers en de toewijding aan de doelen, oftewel de doelcommitment. Bovendien geven Locke en collega's aan dat doelcommitment vergroot kan worden door effectief leiderschap (Locke, 1999). Dit leiderschap wordt getypeerd door het communiceren van een inspirerende visie, het optreden als rolmodel voor werknemers, hoge verwachtingen scheppen, vertrouwen in werknemers uiten en trainend en coachend leidinggeven. Aangezien deze leiderschapskwaliteiten sterk overeenkomen met de beschrijving van de vier I's van transformationeel leiderschap, kan verondersteld worden dat deze leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op doelcommitment.

Ten slotte heeft transformationeel leiderschap ook invloed op de doelspecificiteit. Uit onderzoek van Pandey & Rainey (2006) is namelijk gebleken dat organisatiefactoren als interne communicatie en decentralisatie het meeste bepalend zijn voor de mate waarin doelen helder zijn voor werknemers.

Aangezien leidinggevenden deze factoren in grote mate beïnvloeden, kan men dus verwachten dat leiderschap een belangrijke rol speelt in het vergroten van doelspecificiteit (Moynihan, Pandey & Wright, 2009). Hoewel transformationele leiders voornamelijk waarden presenteren die vaak vaag en ongespecificeerd van aard zijn, leiden deze waarden wel tot specifieke doelen. Vage waarden zijn namelijk het startpunt van het goal-setting proces dat transformationele leiders verder invullen en specifiek maken in hun rol als coach en begeleider (Ilies, Judge & Wagner, 2006).

Op basis van het bovenstaande kan het volgende worden verondersteld:

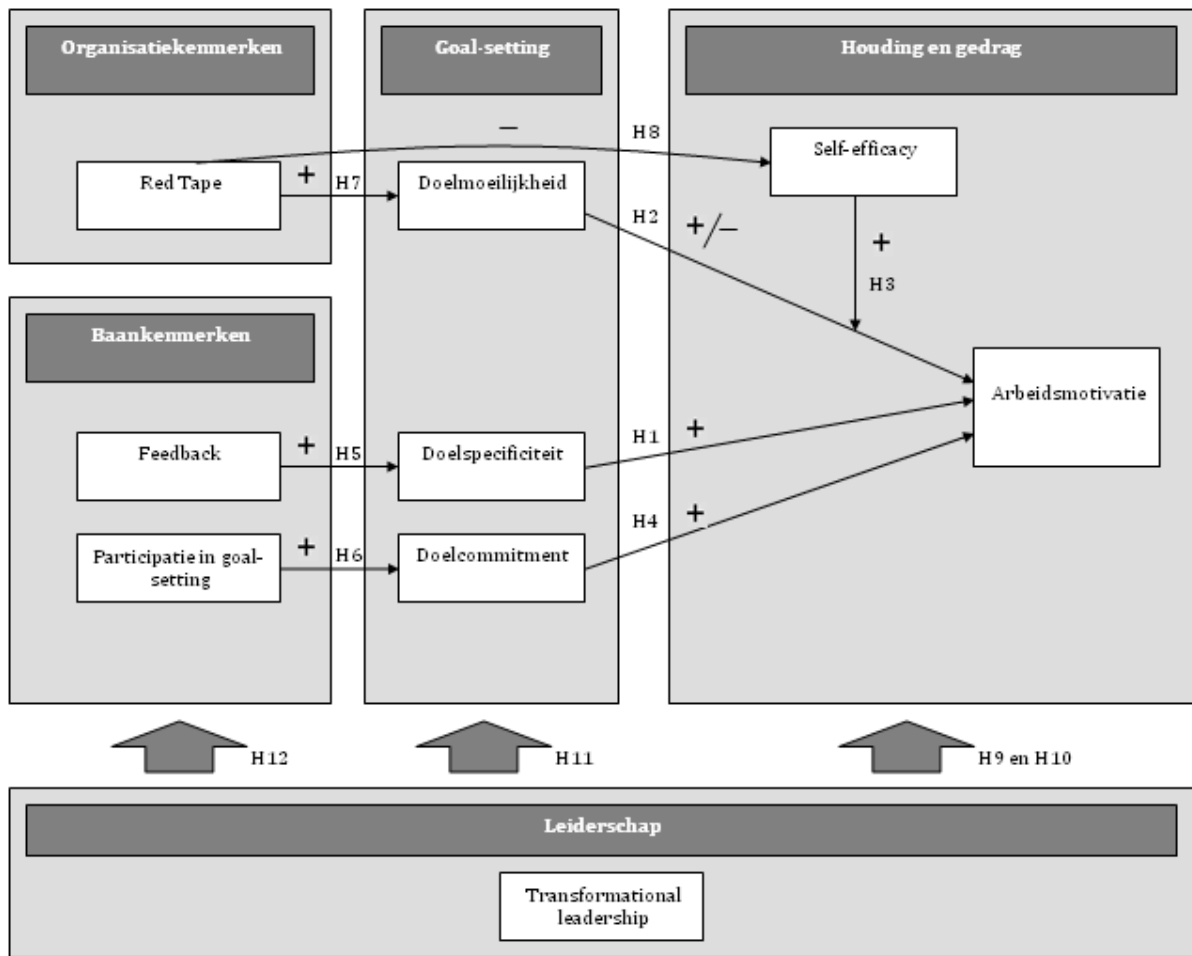
H11: Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op (a) doelspecificiteit, (b) doelmoelijkheid en (c) doelcommitment.

Naast de invloed die transformationeel leiderschap heeft op self-efficacy en de drie goal-setting concepten, heeft deze leiderschapsstijl ook invloed op eerdergenoemde kenmerken van de baan. Zoals gezegd spelen feedback en participatie namelijk een belangrijke rol bij goal-setting en aangezien de leidinggevende hierbij van groot belang is, zal de stijl van leidinggeven hier ook een effect op hebben. Zo blijkt uit de invulling van de individualized consideration component dat een transformationele leider zijn werknemers zoveel mogelijk probeert te laten groeien door individuele coaching en begeleiding en probeert hij of zij de ondergeschikte zo goed mogelijk te helpen om zichzelf te verbeteren en doelen te bereiken (Bass & Steidlmeier, 1999). Het geven van feedback over de voortgang en prestaties van werknemers lijkt dan ook goed te passen bij een transformationele leider. Hieruit volgt dat een transformationele leider via het geven van feedback ook een positief effect heeft op het proces van goal-setting.

Ten slotte wordt verondersteld dat een transformationele leider werknemers ook eerder laat participeren in het proces van goal-setting. Het gaat bij transformationeel leiderschap immers om het overdragen van organisatiewaarden door werknemers gezamenlijk met hun leidinggevenden bewust te laten worden van de missie en doelen van de organisatie (Bass & Riggio, 2006). Hierbij past een democratische en collectieve manier van goal-setting (Bass, 1990) die volgens eerdere hypothesen zal leiden tot een vergroting van doelcommitment. De volgende en laatste hypothese luidt daarom:

H12: Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op de baankenmerken (a) feedback en (b) participatie in goal-setting.

De bovenstaande hypothesen worden samengevat in het conceptueel model in figuur 6. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de onderdelen (1) houding en gedrag, (2) goal-setting, (3) baan- en organisatiekenmerken en (4) leiderschap. Bij de beschrijving van de resultaten in hoofdstukken 5, 6 en 7 wordt deze indeling steeds aangehouden.



Figuur 6 Conceptueel model

4 Methoden

Om te verklaren hoe de vormgeving van resultaatafspraken en leiderschap tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers leidt, worden de hypothesen uit het vorige hoofdstuk getoetst. Door middel van een online vragenlijst is data verzameld onder een specifieke groep medewerkers. Er is voor een vragenlijst als methode gekozen, omdat de grootschaligheid ervan als voordeel kan hebben dat de conclusies in hogere mate generaliseerbaar zijn (van Thiel, 2007). In de eerstvolgende paragraaf wordt aandacht besteed aan de operationalisatie van de centrale concepten uit het theoretisch kader en de werkwijze. In paragraaf 4.2 wordt vervolgens uiteengezet hoe de steekproef is getrokken. Ten slotte wordt in de laatste paragraaf een beschrijving gegeven van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld.

4.1 Operationalisaties en werkwijze

4.1.1 Werkwijze

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de theoretische concepten of variabelen uit het vorige hoofdstuk meetbaar zijn gemaakt. Elk van de negen centrale variabelen is gemeten door een schaal te construeren van meerdere items. Om de validiteit van het onderzoek te verhogen, zijn deze items overgenomen uit eerdere onderzoeken waarin de validiteit van de schalen is bewezen. De originele items die in deze vragenlijsten zijn gebruikt, zijn echter in het Engels opgesteld. Met uitzondering van de variabele arbeidsmotivatie (hiervoor is een eerder gebruikte Nederlandse vertaling overgenomen), zijn alle items voor het eerst in het Nederlands vertaald. Dit kan gevolgen hebben voor de validiteit van de meetinstrumenten; een bepaalde zin kan immers een andere betekenis krijgen wanneer deze in een andere taal wordt vertaald (Brislin, 1986). De vraag is dan of nog wel echt gemeten wordt wat men van te voren wilde meten. Hier zit dus een risico aan voor de validiteit van het onderzoek (van Thiel, 2007). Om dit risico zoveel mogelijk te beperken is gebruik gemaakt van een zogenaamde 'back-translation procedure' (Brislin, 1970). Deze procedure houdt in dat de vertaalde items door meerdere personen terug worden vertaald naar de originele taal. Zo zijn de items in dit geval eerst van het Engels naar het Nederlands vertaald. Vervolgens zijn deze vertaalde items aan minimaal twee andere personen voorgelegd die de Nederlandse vertaling hebben terugvertaald naar het Engels (zonder hierbij kennis te hebben van de originele items). De verschillen die tussen de in het Engels vertaalde versie en de originele Engelse versie bestonden, hebben geleid tot de eerste kleine aanpassingen. Vervolgens is de vragenlijst getest in een kleine pilot om fouten op te sporen en om na te gaan hoe makkelijk (of moeilijk) het is om de vragenlijst in te vullen. Hierop is de tijdsduur aangepast en zijn er per onderwerp instructies toegevoegd om bepaalde begrippen (bijvoorbeeld 'de organisatie' of 'mijn leidinggevende') te verhelderen.

Zoals gezegd zijn de verschillende items per concept samengevoegd tot één schaal. Alle afzonderlijke items hebben de vorm van een stelling waarop respondenten middels een vijfpuntsschaal kunnen aangeven in hoeverre ze het al dan niet eens zijn met de stelling. Hierbij staat een score van 1 voor 'helemaal mee oneens', een score van 2 voor 'mee oneens', een score van 3 voor 'niet mee oneens, niet mee eens', een score van 4 voor 'mee eens' en een score van 5 voor 'helemaal mee eens'. Omdat de stellingen

niet allemaal dezelfde richting hebben (sommigen zijn bijvoorbeeld negatief geformuleerd), zijn de items voor de optelling eerst gehercodeerd. Dit heeft tot gevolg dat hoe hoger een respondent scoort op de samengestelde schaal, hoe meer aanwezig het theoretische concept is.

Wanneer alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen worden gemeten door respondenten zelf te laten rapporteren over hun gedrag, bestaat er echter wel het gevaar van 'common method biases'. Method biases treden op wanneer de variantie in de meetresultaten niet toe te schrijven is aan de theoretische constructen, maar aan de methode waarop deze constructen zijn gemeten (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Omdat in dit onderzoek is gekozen om zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen bij eenzelfde respondent te meten, bestaat het gevaar dat er bijvoorbeeld sprake is van sociale wenselijke antwoorden of dat de gemoedstoestand waar de respondent zich toevallig in verkeerd doorklinkt in alle antwoorden (en dus in alle variabelen). Hierdoor is het niet alleen onduidelijk wat nu de echte scores van de respondenten op variabelen zijn, maar bestaat ook het gevaar dat de geobserveerde relaties afwijken van de daadwerkelijke relaties die wellicht bestaan tussen variabelen (Doty & Glick, 1998). Een oplossing die hier vaak voor wordt aangedragen, is om variabelen bij verschillende bronnen (respondenten) te meten. In dit geval had leiderschapsstijl bijvoorbeeld ook gemeten kunnen worden door items voor te leggen aan leidinggevendenden in plaats van aan werknemers. Ondanks de voordelen van deze methode is hier in dit onderzoek niet voor gekozen. De reden hiervoor is dat de data van de verschillende variabelen toch op een of andere manier gekoppeld zullen moeten worden om uitspraken te kunnen doen over statistische verbanden tussen variabelen. Dit vereist een identificerende variabele (bijvoorbeeld de namen van de leidinggevendenden en de werknemers) die de anonimiteit van het onderzoek in gevaar brengt waardoor respondenten van deelname af zouden kunnen zien of hun antwoorden zouden kunnen aanpassen (Podsakoff et al., 2003). Om deze reden is dan ook gekozen om hier vanaf te zien.

De vragenlijst met alle opgenomen items is in bijlage I opgenomen. Hieronder wordt per categorie ingegaan op de operationalisatie van de negen centrale variabelen.

4.1.2 Houding- en gedragsvariabelen

Arbeidsmotivatie

In het theoretisch kader is al kort stilgestaan bij de betekenis van het concept arbeidsmotivatie. Het gaat bij arbeidsmotivatie namelijk om de keuze die een werknemer maakt om zich serieus in te spannen. Om arbeidsmotivatie meetbaar te maken, wordt echter een meer specifieke definitie gehanteerd: '*de richting, intensiteit en volharding van het werkgerelateerde gedrag dat van een werknemer verwacht wordt door de organisatie*' (Mitchell, 1997: 60). Er is voor deze definitie van Mitchell gekozen omdat er expliciet verwezen wordt naar de verschillende aspecten van gedrag (richting, intensiteit en volharding) die ook door Locke en Latham (2002) worden aangehaald als cruciale aangrijpingspunten in de relatie tussen doelen en individuele prestaties. In die zin sluit deze definitie dus aan op de goal-setting literatuur.

De uitingvormen die arbeidsmotivatie kan aannemen, hebben dus te maken met de richting, intensiteit en volharding van het werkgerelateerde gedrag van werknemers. Om deze drie uitingvormen te meten is

de schaal van Wright (2004) gebruikt. Deze schaal bestaat uit zes items. De eerste twee items zijn opgesteld om de uitingsvorm 'richting van het werkgerelateerde gedrag' te meten door te vragen naar de betrokkenheid van werknemers bij hun werk. Een voorbeeld hiervan is de stelling '*het is moeilijk voor me om betrokken te raken bij mijn huidige werk*'. De volgende twee items meten vervolgens hoe hard men werkt, oftewel de intensiteit van het werkgerelateerde gedrag. Een voorbeeld: '*Ik doe meer werk dan van mij verwacht wordt*'. Ten slotte meten de laatste twee items de volharding van het werkgerelateerde gedrag. Het laatste item luidt bijvoorbeeld '*ik ben bereid om vroeg met mijn werk te beginnen of lang door te gaan om een klus af te maken*'. De Cronbachs Alpha van de gehele arbeidsmotivatie schaal bedraagt 0,668.

Self-efficacy

Self-efficacy kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd voor self-efficacy: "*het vertrouwen dat iemand heeft in zijn of haar vermogen om de motivatie en cognitieve bronnen te mobiliseren en acties te ondernemen die benodigd zijn om met toekomstige [werk]situaties om te gaan*" (Wood & Bandura, 1989: 408). Er is voor deze algemene definitie gekozen, omdat het in dit onderzoek niet mogelijk is om 'de toekomstige situaties' verder te specificeren. Er bestaan immers veel verschillen tussen de functies binnen de gemeente Rotterdam wat betreft de toekomstige eisen en situaties. Wel is het duidelijk dat het om werkgerelateerde self-efficacy gaat. Bovendien wordt in deze definitie de link gelegd met motivatie.

In de loop der jaren zijn er verschillende meetinstrumenten ontworpen om self-efficacy te meten (Chen, Gully & Eden, 2001). In dit onderzoek is gekozen om Wrights (2004) self-efficacy schaal te gebruiken bestaande uit vier items. Deze vier items meten de verwachting van respondenten dat hun inspanningen leiden tot het behalen van de gewenste resultaten. Zoals gezegd gaat het hierbij om de self-efficacy in relatie tot het werk in het algemeen en niet om self-efficacy in relatie tot functiespecifieke werkdoelen (Wright, 2004). Eén van de items luidt bijvoorbeeld '*ik kan het werk dat van mij wordt verwacht daadwerkelijk afronden*'. De Cronbachs Alpha van de self-efficacy schaal bedraagt 0,605.

4.1.3 Goal-setting variabelen

Doelspecificiteit

Om de specificiteit van werkdoelen meetbaar te maken, is een schaal van Wright (2004) gebruikt. Deze schaal bestaat uit vier items die uitingsvormen als duidelijkheid en begrijpelijkheid van het werk meten. Evenals bij self-efficacy geldt ook hier dat de specificiteit van de doelen indirect is benaderd door de specificiteit van het werk in het algemeen te meten, bijvoorbeeld met het item '*ik begrijp volledig welke van mijn werkzaamheden belangrijker zijn dan anderen*'. De Cronbachs Alpha van de schaal die doelspecificiteit meet, bedraagt 0,694.

Doelmoeilijkheid

Ook doelmoeilijkheid is gemeten met een schaal van Wright (2004) die de moeilijkheid van de doelen (voornamelijk) indirect benadert door de moeilijkheid van het werk te meten. De schaal bestaat uit zes

items (bijvoorbeeld *'banen zoals de mijne zijn elke dag veeleisend'*) en heeft een Cronbachs Alpha van 0,765.

Doelcommitment

In navolging van Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge (1999: 885) wordt doelcommitment in dit onderzoek gedefinieerd als *'de vastberadenheid om een doel te bereiken'*. De self-report meetschaal van doelcommitment die gebruikt is in de vragenlijst, is afkomstig van Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright en Deshon (2001). Na uitgebreide analyses wisten zij het originele meetinstrument afkomstig van Hollenbeck, Williams en Klein (1989) van negen items terug te brengen naar een robuuste schaal bestaande uit vijf items. Naast een efficiëntieslag die gemaakt is door het afvalen van bepaalde items, is ook gebleken dat deze verkorte schaal stand houdt bij taken van verschillende complexiteitsniveaus en verschillende soorten doelen (toegewezen of zelf opgestelde doelen) (Klein et al., 2001). Aangezien de steekproef bestaat uit respondenten met uiteenlopende taken en functieniveaus, is dit zeer cruciaal. Een voorbeeld van één van de items is: *'ik vind het persoonlijk heel belangrijk om mijn werkdoelen te behalen'*. De Cronbachs Alpha bedraagt 0,733.

4.1.4 Baan- en organisatiekenmerken

Feedback

Feedback is een terugkoppeling van feiten, ervaringen en bevindingen van collega's en leidinggevenden over de vooruitgang die iemand boekt in relatie tot zijn of haar werkdoelen. Deze definitie is gebaseerd op de omschrijving die Locke & Latham (2002) van feedback geven in hun goal-setting theorie. Dit concept is gemeten middels een schaal van Wright (2004) die bestaat uit vier items. Er is voor deze meetschaal gekozen, omdat de items vooral de nadruk leggen op de bruikbaarheid van de terugkoppeling om het werk te verbeteren. Het gaat volgens Locke & Latham immers om de mogelijkheid voor werknemers om middels feedback hun strategieën op de werkvloer aan te passen en zo hun werkdoelen te kunnen behalen in de toekomst. Een voorbeelditem luidt: *'ik krijg steun van mijn direct leidinggevende om mijn werk beter te doen'*. De Cronbachs Alpha bedraagt 0,888.

Participatie in goal-setting

Met participatie in goal-setting wordt in dit onderzoek bedoeld op de participatie van een werknemer in het opstellen van zijn of haar werkdoelen. Het gaat hier dus om de invloed die een werknemer kan uitoefenen op de vormgeving van zijn eigen resultaatafspraken. Om de participatie in goal-setting te meten is gebruik gemaakt van een meetschaal opgesteld door Fang, Evans en Zou (2004) bestaande uit vier items. Deze schaal is echter wel aangepast aan de omschrijving van participatie in goal-setting die in dit onderzoek gehanteerd wordt. De originele items zijn namelijk alleen toegespitst op de invloed die werknemers hebben op de moeilijkheid van hun doelen, terwijl het in dit onderzoek gaat om de invloed van werknemers op alle aspecten van goal-setting (formulering, specificiteit, moeilijkheid etc.). Daarnaast bleek het laatste item bij de vertaling in het Nederlands exact dezelfde betekenis te hebben als het eerste item uit de schaal. Om deze reden is gekozen dit item niet mee te nemen in de vragenlijst. Bovendien is tijdens de betrouwbaarheidsanalyse naar voren gekomen dat de betrouwbaarheid van de schaal flink

omhoog gaat wanneer het tweede item niet meegenomen wordt. Om deze redenen is gekozen om de schaal tot twee items te beperken, namelijk de items *'ik kan mijn ideeën over de formulering van mijn werkdoelen makkelijk overbrengen op mijn direct leidinggevende'* en *'ik heb invloed op de vaststelling van mijn werkdoelen'*. De Cronbachs Alpha bedraagt 0,629.

Red tape

In navolging van Rainey, Pandey en Bozeman (1995) wordt red tape in dit onderzoek omschreven als regels en procedures die werknemers verplicht zijn te volgen en die worden ervaren als een beperking voor de uitvoering van het inhoudelijke werk. Ook hier is een self-report meetschaal van Wright (2004) gebruikt. Deze schaal bestaat uit vijf items waarvan er drie overgenomen zijn van Buchanans Structure Salience Scale die meet in welke mate ambtenaren zich beperkt voelen in hun werk door regels en procedures (Buchanan in Wright, 2004). De items sluiten dan ook goed aan op de definitie van Rainey, Pandey en Bozeman (bijvoorbeeld *'regels en administratieve details maken het moeilijk voor nieuwe ideeën om aandacht te krijgen'*). De Cronbachs Alpha van deze red tape meetschaal bedraagt 0,749.

4.1.5 Leiderschapsvariabele

Transformationeel leiderschap

Om transformationeel leiderschap meetbaar te maken, is gekeken naar de verschillende componenten waaruit dit omvangrijke concept bestaat. Hiervoor is de definitie van Bass (1990: 21) gebruikt: *"[t]ransformational leadership occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group. Transformational leaders achieve these results in one or more ways: they may be charismatic to their followers and thus inspire them; they may meet the emotional needs of each employee; and/or they may intellectually stimulate employee"*. Uit deze definitie komen duidelijk de vier componenten individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation en idealized influence naar voren (zie hoofdstuk 3).

Het meest gebruikte meetinstrument van transformationeel leiderschap is de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass & Avolio, 1995). Dit instrument bestaat uit 36 items die de vier verschillende componenten van transformationeel leiderschap meten. Uit praktische overwegingen is hier gekozen voor een kortere (maar eveneens gevalideerde) meetschaal: de Global Transformational Leadership schaal (GTL). Deze schaal is ontwikkeld door Careless, Wearing en Mann (2000) en bestaat uit zeven items die de volgende dimensies van transformationeel leiderschap meten: communiceert een visie, ontwikkelt personeel, geeft ondersteuning, empowers personeel, is innovatief, geeft het goede voorbeeld en is charismatisch. Een voorbeelditem luidt: *'mijn direct leidinggevende behandelt zijn of haar werknemers als individuen en ondersteunt en stimuleert hun ontwikkeling'*.

Hoewel de dimensies uit de GTL schaal afwijken van de componenten die gemeten worden met de MLQ schaal, zijn deze dimensies wel vergelijkbaar met de vier componenten van transformationeel leiderschap. Het communiceren van een visie, het goede voorbeeld geven en charisma behoren bijvoorbeeld alle drie

tot de idealized influence en inspirational motivation componenten zoals die in de MLQ schaal geoperationaliseerd zijn. Bovendien behoort innovatie tot de intellectual stimulation component en het ontwikkelen en ondersteunen van personeel kan geschaard worden onder de individual consideration component. Op deze manier sluit de operationalisatie van transformationeel leiderschap in dit onderzoek aan op de originele operationalisatie van Bass en Avolio (1995). De Cronbachs Alpha bedraagt 0,940.

Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat de operationalisatie van de 'feedback' en 'transformationeel leiderschap' variabele inhoudelijk erg dichtbij elkaar ligt. Zo wordt in beide gevallen gevraagd aan de respondent het gedrag van zijn of haar leidinggevende te beoordelen. Het gevaar dat hierin ligt is dat de meetinstrumenten van deze concepten in feite hetzelfde meten. Dit is een risico voor de interne validiteit van het onderzoek. In hoeverre dit de statistische analyses verstoort, wordt in paragraaf 6.1 besproken.

4.1.6 Controlevariabelen

Naast items om de bovengenoemde centrale variabelen te meten, zijn in de vragenlijst ook items opgenomen over de achtergrondkenmerken van respondenten. Door deze kenmerken mee te nemen als controlevariabelen kan er gecontroleerd worden voor de storende invloed van deze variabelen op de afhankelijke variabelen. Het gaat hier om de volgende controlevariabelen: geslacht, leeftijd, opleiding, leidinggevende functie en aantal jaren werkzaam in de huidige functie en bij de gemeente Rotterdam. Geslacht is gemeten door respondenten te vragen of ze een man (score 0) of een vrouw (score 1) zijn. Leidinggevende functie is gemeten door respondenten te vragen of ze een leidinggevende functie hebben. Omdat dit niet altijd even gemakkelijk te beantwoorden is, zijn er drie antwoordcategorieën opgesteld: (1) nee (2) ja, maar dit is niet mijn hoofdtaak en (3) ja, leidinggeven is mijn hoofdtaak. In de analyse is gekozen om de laatste twee categorieën samen te voegen waardoor er uiteindelijk alleen onderscheid wordt gemaakt tussen geen leidinggevende functie (score 0) of wel een leidinggevende functie (score 1). Voor de variabele opleiding is een lineair oplopende antwoordschaal gebruikt met vijf categorieën (basisonderwijs, voorgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en academisch). Hoewel dit een ordinale meetschaal is, zal opleiding in de analyses worden beschouwd als een quasi-interval variabele. Ten slotte zijn leeftijd, aantal jaren werkzaam in de huidige functie en aantal jaren werkzaam bij de gemeente Rotterdam gemeten op rationiveau in jaren.

4.2 Steekproefkader

Voor het uitzetten van de vragenlijst is een steekproef getrokken uit een specifieke populatie Rotterdamse ambtenaren. Hoewel het idee vanuit HNW010 is dat alle medewerkers –zowel in de beleidsvoorbereiding, ondersteuning als in de uitvoering- binnen de gemeente Rotterdam gestuurd kunnen worden op resultaten, is er in dit onderzoek gekozen om een kleiner aantal eenheden te onderzoeken, namelijk alleen de kenniswerkers. Deze groep bestaat uit ongeveer 6.500 werknemers uit de functiecategorieën ondersteuning (vanaf functieschaal 4), beleid, leidinggeven en project- en programmamanagement (allen vanaf functieschaal 9). Naast het feit dat het vrijwel onmogelijk is om alle 13.000 medewerkers die de

gemeente Rotterdam telt te betrekken in het onderzoek, is ook om inhoudelijke redenen gekozen om een steekproef uit uitsluitend kenniswerkers die in de lijn of in de staf werkzaam zijn.

Een eerste reden om het onderzoek te beperken tot kenniswerkers is dat werknemers in de uitvoering vaak geen (dagelijkse) toegang hebben tot een computer met internetaansluiting. Hierdoor heeft deze groep werknemers minder mogelijkheden om de online vragenlijst in te vullen. Door een onderzoekspopulatie van uitsluitend kenniswerkers te nemen, wordt de kans op een respons die niet-representatief is, kleiner. Daarnaast is vanwege het karakter van uitvoeringswerkzaamheden bij de diensten waar veel uitvoerende ambtenaren werkzaam zijn (Gemeentewerken, Roteb en Gemeentearchief) pas sinds 2010 overgegaan op het voeren van planningsgesprekken (waarin resultaatafspraken en werkdoelen worden vastgesteld) (Gemeente Rotterdam, 2010g). Omdat in de vragenlijst naar de mening van werknemers over hun resultaatafspraken en doelen wordt gevraagd, is ook hierom gekozen om werknemers in de uitvoering niet mee te nemen. Dit heeft overigens wel tot gevolg dat de statistische en theoretische generaliseerbaarheid van het onderzoek wordt beperkt. De bevindingen gelden immers alleen voor de kenniswerkers en niet voor alle werknemers van de gemeente Rotterdam. Bij de interpretatie van de resultaten en conclusies dient hier rekening mee gehouden te worden.

Tabel 2

Aantal werknemers in steekproef naar functiesoort en schaal

Schaal	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma management	Totaal
4	43	-	-	-	43 (1,4%)
5	188	-	-	-	188 (6,1%)
6	320	-	-	-	320 (10,3%)
7	298	-	-	-	298 (9,6%)
8	253	-	-	-	253 (8,1%)
9	222	17	22	-	261 (8,4%)
10	342	41	36	33	452 (14,6%)
11	257	155	96	72	580 (18,7%)
12	55	137	62	86	340 (11,0%)
13	11	50	90	48	199 (6,4%)
14	5	16	49	21	91 (2,9%)
15	-	-	44	8	52 (1,7%)
16	-	-	9	-	9 (0,3%)
17	-	-	14	-	14 (0,5%)
18	-	-	3	-	3 (0,01%)
19	-	-	2	-	2 (0,01%)
Totaal	1.994 (64,2%)	416 (13,4%)	427 (13,6%)	268 (8,6%)	3.105 (100%)

Uit deze 6.500 kenniswerkers is een gestratificeerde aselechte steekproef getrokken. De reden dat niet gekozen is om al deze kenniswerkers te benaderen, is dat er in dezelfde tijdsperiode nog een andere

student stage loopt bij de gemeente Rotterdam die ook kenniswerkers wil benaderen voor een onderzoek. Om deze groep werknemers niet te overvragen (en zo non-respons te beperken) is besloten om de populatie te delen. De 3.105 kenniswerkers in de uiteindelijke steekproef zijn geselecteerd op basis van toeval uit afgebakende strata. Zo is er bij de selectie van werknemers eerst rekening gehouden met soort functie en vervolgens met functieschaal. Er is namelijk een aselechte steekproef getrokken binnen alle onderverdelingen in functie (ondersteuning, beleid, leidinggevend en project- en programma-management) en functieschaal (4 tot en met 19). Hierdoor is de steekproef representatief verdeeld naar functie en schaal. Omdat bij de aanlevering van de e-mailadressen geen expliciete informatie was bijgevoegd over de verdeling naar clusters, is het helaas niet mogelijk geweest om rekening te houden met de grootte van de clusters. De aantallen binnen elk stratum zijn weergegeven in tabel 2.

4.3 Respons

Van de 3.105 medewerkers in de steekproef hebben 3.049 medewerkers een uitnodigingsmail ontvangen. Uiteindelijk hebben 1.069 medewerkers gereageerd, wat het responspercentage op 36 procent brengt. Een aantal hiervan heeft slechts een beperkt deel van de vragenlijst ingevuld. Dit deel is niet bruikbaar in de analyses waardoor het effectieve responspercentage op 31 procent neerkomt (zie tabel 3).

Tabel 3
Effectieve steekproef en respons

Steekproef	Onbezorgde emails	Effectieve steekproef	Respons	Onvolledig ingevulde vragenlijsten	Effectieve respons
3.105	56	3.049	1.069 (35%)	111	958 (31%)

Minder dan de helft van de respondenten die de vragenlijst heeft ingevuld is vrouw (44 procent). Dit komt overeen met de personeelscijfers van 2009 waaruit blijkt dat ruim 45 procent van alle functies bezet is door een vrouw (Gemeente Rotterdam, 2011b). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46,2 jaar. Dit ligt iets hoger dan het organisatiegemiddelde van 44,4 jaar. Wat betreft het opleidingsniveau is bijna driekwart van de kenniswerkers die gerespondeerd hebben hoog opgeleid: 42 procent geeft aan een hbo opleiding te hebben afgerond en bijna 30 procent is universitair geschoold.

Alle organisatieclusters zijn in de respons vertegenwoordigd (zie tabel 4, voor de verdeling van diensten in clusters zie figuur 2). Met bijna 60 procent in totaal bestaat de respons voornamelijk uit medewerkers afkomstig uit de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling (MO, 29 procent) en Stadsontwikkeling (SO, 28 procent). Iets meer dan 13 procent is afkomstig van de Serviceorganisatie, bijna 10 procent is werkzaam bij het cluster Stadsbeheer (SB) en iets meer dan 8 procent behoort tot de Concernstaf. De clusters Deelgemeenten en Dienstverlening (DV) zijn met respectievelijk 7 en 5 procent de kleinste organisatieclusters in de respons.

Tabel 4

Frequentieverdeling organisatieclusters

	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Concernstaf	79	8,2%
Serviceorganisatie	126	13,2%
MO	275	28,7%
SB	95	9,9%
SO	268	28,0%
DV	49	5,1%
Deelgemeenten	66	6,9%
Totaal	958	100,0%

Tabel 5

Aantal werknemers in respons naar functiesoort en schaal

Schaal	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma management	Totaal
4	7	-	-	-	7 (0,7%)
5	27	-	-	-	27 (2,8%)
6	54	-	-	-	54 (5,6%)
7	57	-	-	-	57 (5,9%)
8	63	-	-	-	63 (6,6%)
9	54	11	13	8	86 (9,0%)
10	85	23	14	15	137 (14,3%)
11	70	61	47	30	208 (21,7%)
12	31	58	36	24	149 (15,6%)
13	4	15	44	26	89 (9,3%)
14	1	3	25	13	42 (4,4%)
15	-	-	21	2	23 (2,4%)
16	-	-	5	2	7 (0,7%)
17	-	-	6	-	6 (0,6%)
18	-	-	3	-	3 (0,3%)
19	-	-	-	-	-
Totaal	453 (47,2%)	171 (17,8%)	214 (22,3%)	120 (12,5%)	958 (100,0%)

De verdeling naar schaal en functiesoort is weergegeven in tabel 5. De groep respondenten bestaat voor bijna de helft uit medewerkers die een ondersteunende functie hebben (48 procent). Dit zijn medewerkers die de primaire processen binnen de ambtelijke organisatie ondersteunen zoals P&O- en communicatieadviseurs, officemanagers en IT-medewerkers. Verder bestaat de respons voor 17 procent uit beleidsmedewerkers en voor 14 procent uit medewerkers die werkzaam zijn op een project of een programma. Medewerkers waarvan de functie volgens het functiehuis tot de functiefamilie leidinggevend behoort, zijn met 22 procent vertegenwoordigd in de steekproef. Hier vallen

bijvoorbeeld teamleiders, bedrijfsleiders en directeuren onder. De variabele 'leidinggevend' bestaat naast deze medewerkers ook uit medewerkers die aangegeven hebben naast hun inhoudelijke werkzaamheden ook leidinggevende taken te hebben. Vandaar dat deze variabele een hoger percentage leidinggevend kent (32 procent, zie tabel 6). Wanneer de verdeling naar schaal en functiesoort van de respons vergeleken wordt met die van de steekproef blijkt dat vooral de lagere schalen (4 t/m 9) in de ondersteunende functies relatief minder hebben gerespondeerd. Verder blijkt dat de respondenten gemiddeld 13,7 jaar bij de gemeente Rotterdam werken (maximale gevonden waarde is 45 jaar) en 5 jaar in dezelfde functie blijven (maximale gevonden waarde is 36 jaar).

5 Resultaten – beschrijvende analyse

In dit hoofdstuk worden de eerste resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De eerste paragraaf geeft een beschrijving van de centrale variabelen. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 tot en met 5.5 gekeken of de centrale variabelen samenhangen met organisatievariabelen zoals organisatiecluster of functiegroep. Hieruit wordt duidelijk wat de huidige stand van zaken is binnen de gemeente Rotterdam wat betreft houding en gedrag van werknemers, ervaring van resultaatafspraken en leiderschap. In de laatste paragraaf (5.6) worden de belangrijkste resultaten samengevat.

5.1 Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf worden eerst de gemiddelde scores van alle kenniswerkers in totaal gepresenteerd (zie tabel 6). Daarnaast worden per centrale variabele ook een aantal uitsplitsingen naar achtergrondkenmerken als geslacht en leeftijd besproken. In de volgende paragrafen komen de uitsplitsingen naar organisatiecluster en functiegroep aan bod.

Arbeidsmotivatie

Met een gemiddelde van 4,16 op een schaal van 1 tot 5 mag geconcludeerd worden dat de Rotterdamse kenniswerker zeer gemotiveerd is om zijn of haar werk te doen (zie tabel 6). Dit hoge gemiddelde is vooral toe te schrijven aan de lage score op het item *'de tijd lijkt eindeloos te duren als ik aan het werk ben'*; werknemers zijn het hier helemaal niet mee eens. Een stelling waarop veel lager gescoord wordt in vergelijking met de rest, is de stelling *'ik doe meer werk dan van mij verwacht wordt'* (score van 3,65). Rotterdamse kenniswerkers zijn wat dit punt betreft dus relatief minder gemotiveerd. Dit neemt niet weg dat kenniswerkers met een totaal gemiddelde van 4,16 zeer gemotiveerde werknemers zijn.

Wanneer dit gemiddelde uitgesplitst wordt naar geslacht blijkt dat vrouwen een fractie meer gemotiveerd zijn dan mannen (een gemiddelde van 4,19 voor vrouwen tegenover een gemiddelde van 4,13 voor mannen). Dit verschil is significant ($p < 0,10$). Wat betreft leeftijd is te zien dat oudere werknemers gemotiveerder zijn dan jongere werknemers: de leeftijdsklassen 20-29 en 60-65 hebben de laagste (4,05) en de hoogste scores (4,18). De verschillen tussen leeftijdsklassen zijn echter niet significant.

Self-efficacy

Kenniswerkers scoren gemiddeld een 3,64 op self-efficacy. Dit gemiddelde ligt boven het theoretisch gemiddelde van 3 en is daarom ook redelijk hoog te noemen. Rotterdamse kenniswerkers hebben dus aardig wat vertrouwen in hun eigen vermogen om met toekomstige werksituaties om te gaan. Mannen en vrouwen scoren op deze variabele hetzelfde (beiden 3,64) en ook tussen leeftijdscategorieën bleken geen noemenswaardige verschillen te bestaan.

Tabel 6

Beschrijvende statistiek

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Arbeidsmotivatie	958	1	5	4,16	0,52
Self-efficacy	958	1	5	3,64	0,62
Doelspecificiteit	958	1	5	3,61	0,67
Doelmoeilijkheid	958	1	5	3,74	0,59
Doelcommitment	958	1	5	4,09	0,53
Feedback	938	1	5	3,29	0,86
Participatie in goal-setting	938	1	5	3,79	0,65
Red tape	958	1	5	2,79	0,75
Transformationeel leiderschap	938	1	5	3,30	0,87
Geslacht (1 = vrouw)	958	0	1	0,44	0,50
Leeftijd	955	24	65	46,23	9,76
Opleidingsniveau	958	1	5	3,90	0,97
Jaren werkzaam bij gemeente R'dam	923	0	45	13,70	10,76
Jaren werkzaam in functie	941	0	36	4,99	5,63
Leidinggevende functie (1 = leidinggevend)	958	0	1	0,32	0,47

Goal-setting

Wat betreft de ervaring van doelen, blijkt dat de specificiteit van de doelen het laagst wordt beoordeeld. De score van 3,61 ligt echter wel boven het theoretische gemiddelde van 3 wat aangeeft dat kenniswerkers hun doelen ook niet als onspecifiek ervaren. Verder blijkt dat respondenten hun doelen als redelijk moeilijk beoordelen (een gemiddelde score van 3,74), maar tegelijkertijd wel zeer geïnteresseerd zijn aan deze doelen (een gemiddelde score op doelcommitment van 4,09).

Uitgesplitst naar geslacht wordt duidelijk dat mannen op doelspecificiteit en doelmoeilijkheid significant hogere scores dan vrouwen (gemiddelde scores van 3,65 en 3,79 voor mannen tegenover 3,56 en 3,69 voor vrouwen; $p < 0,10$ en $p < 0,05$). Voor doelcommitment geldt het omgekeerde: vrouwen zijn gemiddeld iets meer geïnteresseerd aan hun doelen dan mannen (gemiddelde score voor vrouwen is 4,10 en voor mannen 4,07; significant bij $p < 0,10$). Voor alle drie de goal-setting variabelen geldt ten slotte dat respondenten in hogere leeftijdsklassen ook hogere gemiddelde scores hebben dan hun collega's in lagere leeftijdsklassen (verschil tussen hoogste en laagste leeftijdsklasse is significant bij $p < 0,01$).

Baan- en organisatiekenmerken

Hoewel nog boven het theoretische gemiddelde van de antwoordschaal, is de gemiddelde score van 3,29 op feedback niet erg hoog te noemen. Het geven van feedback is blijkbaar nog niet erg ingeburgerd bij de gemeente. De gemiddelde score op participatie in goal-setting is 3,79. Dit geeft aan dat de meeste kenniswerkers toch redelijk betrokken zijn bij het opstellen van hun doelen. Enigszins tegen verwachting

in is red tape de enige centrale variabele die onder het theoretische gemiddelde scoort (2,79), wat aangeeft dat respondenten gemiddeld niet enorm veel procedurele beperkingen ervaren.

Mannen participeren iets meer bij het opstellen van hun doelen dan vrouwen (scores van respectievelijk 3,84 en 3,71; significant bij $p < 0,01$). Bovendien ontvangen mannelijke respondenten iets meer feedback dan hun vrouwelijke collega's (scores van respectievelijk 3,31 en 3,26; dit verschil is echter niet significant). Met een verschil van 0,20 zijn het ten slotte de vrouwen die (veel) meer red tape ervaren dan mannen (vrouwen scoren gemiddeld een 2,90; mannen een 2,70; significant bij $p < 0,01$).

De uitsplitsing naar leeftijdsklassen laat zien dat jongeren gemiddeld minder participeren in het opstellen van doelen, meer feedback ontvangen en ook meer redtape ervaren dan respondenten in hogere leeftijdsklassen (verschil tussen hoogste en laagste leeftijdsklasse is alleen significant voor red tape bij $p < 0,01$). Waarschijnlijk heeft dit te maken met het verband dat bestaat tussen leeftijd en functie/schaalniveau.

Leiderschap

De gemiddelde score op transformationeel leiderschap is 3,30. Dit is iets hoger dan het theoretische middelpunt van de antwoordschaal; Rotterdamse kenniswerkers ervaren hun leidinggevenden dus als redelijk transformationeel. Omdat er geen informatie is over de leidinggevenden zelf (geslacht en leeftijd is uitsluitend bekend van medewerkers), worden alleen uitsplitsingen naar organisatievariabelen gepresenteerd in de paragrafen 2 tot en met 4.

5.2 Houding en gedrag

5.2.1 Arbeidsmotivatie

De gemiddelde score op arbeidsmotivatie is in tabel 7 uitgesplitst naar organisatiecluster. Wat opvalt is dat kenniswerkers bij de deelgemeenten gemiddeld het meest gemotiveerd zijn om hun werk te doen (gemiddelde van 4,27). Ook de kenniswerkers die werkzaam zijn bij de clusters Concernstaf en Dienstverlening scoren bovengemiddeld, respectievelijk 4,20 en 4,19. Hoewel een score van 4,11 nog steeds niet laag te noemen is, zijn de respondenten die bij het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling werken relatief het minst gemotiveerd.

Tevens is in de tabellen met letters aangegeven welke scores statistisch significant van elkaar verschillen. Voor arbeidsmotivatie geldt dat alleen het hoogst en laagst scorende organisatiecluster significant van elkaar verschillen ($F(6, 951) = 1,360, p = 0,228$). In dit geval gaat het dus om Maatschappelijke Ontwikkeling versus de deelgemeenten ($p < 0,05$).

Wanneer de gemiddelde scores op arbeidsmotivatie uitgesplitst worden naar functiegroep blijken er meer verschillen te bestaan (zie tabel 8). Zo blijken er significante verschillen tussen alle functiegroepen te bestaan ($F(3, 954) = 7,181, p < 0,01$). Kenniswerkers die tot de functiegroep leidinggeven behoren, hebben de hoogste gemiddelde arbeidsmotivatie (4,28) en zijn significant gemotiveerder dan kenniswerkers uit

de functiegroepen ondersteuning en beleid ($p < .01$). Dit laatste geldt ook voor de functiegroep project- en programmanagement ($p < 0,01$).

Tabel 7

ANOVA: gemiddelde scores op arbeidsmotivatie en self-efficacy naar organisatiecluster

	Concern- staf	Service- organisatie	MO	SB	SO	DV	Deel- gemeenten	Totaal
Arbeidsmotivatie	4,20	4,16	4,11 ^a	4,22	4,14	4,19	4,27 ^a	4,16
Self-efficacy	3,73 ^b	3,63	3,53 ^{bcd}	3,69 ^c	3,70 ^d	3,64	3,63	3,64
N	79	126	275	95	268	49	66	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.2.2 Self-efficacy

Ook wat betreft de self-efficacy van medewerkers zijn er significante verschillen te ontdekken tussen de organisatieclusters ($F(6, 951) = 2,299, p = 0,033$). Respondenten met de hoogste self-efficacy score werken bij het cluster Concernstaf (3,73), Stadsontwikkeling (3,70) en Stadsbeheer (3,69). De self-efficacy van medewerkers van deze drie clusters is significant hoger dan die van medewerkers die werkzaam zijn bij Maatschappelijke Ontwikkeling (gemiddelde van 3,53; $p < 0,05$). Hoe het komt dat kenniswerkers van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling minder vertrouwen hebben in hun eigen capaciteiten, wordt in hoofdstuk 7 bekeken.

Ook voor self-efficacy is een uitsplitsing naar functiegroep gemaakt en zijn de verschillen op significantie getoetst ($F(3, 954) = 4,032, p = 0,033$). Wat opvalt in tabel 8 is dat beleidsmedewerkers met een gemiddelde score van 3,49 significant minder self-efficacy hebben dan hun collega's in de functiegroepen ondersteuning ($p < 0,01$), leidinggeven ($p < 0,01$) en project- en programmanagement ($p < 0,05$).

Tabel 8

ANOVA: gemiddelde scores op arbeidsmotivatie en self-efficacy naar functiegroep

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- management	Totaal
Arbeidsmotivatie	4,11 ^{ab}	4,09 ^{cd}	4,28 ^{ac}	4,24 ^{bd}	4,16
Self-efficacy	3,68 ^e	3,49 ^{efg}	3,66 ^f	3,64 ^g	3,64
N	457	165	215	121	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.3 Goal-setting

Naast de gemiddelde scores op de drie goal-setting variabelen per organisatiecluster en functiegroep zijn in de eerste subparagraaf ook resultaten opgenomen over het maken van resultaatafspraken.

5.3.1 Resultaatafspraken

Om informatie te verkrijgen over de kwantiteit van resultaatafspraken is respondenten simpelweg gevraagd of zij het afgelopen jaar al dan niet resultaatafspraken hebben gemaakt. Binnen de gehele organisatie heeft bijna driekwart van de kenniswerkers (73,7 procent) resultaatafspraken gemaakt het afgelopen jaar. Wanneer dit percentage vergeleken wordt met de gehele gemeentelijke sector in Nederland, blijkt de gemeente Rotterdam met dit percentage relatief hoog te scoren. Binnen de sector gemeenten lag het gemiddelde percentage werknemers dat concrete werkafspraken voor de komende periode heeft gemaakt in 2010 namelijk op 55 procent¹.

Tabel 9

Resultaatafspraken gemaakt naar organisatiecluster

	Resultaatafspraken gemaakt?		
	Nee	Ja	Totaal
Concernstaf	25,3%	74,7%	100%
Serviceorganisatie	22,2%	77,8%	100%
MO	21,1%	78,9%	100%
SB	42,1%	57,9%	100%
SO	27,2%	72,8%	100%
DV	26,5%	73,5%	100%
Deelgemeenten	30,3%	69,7%	100%
Totaal	26,3%	73,7%	100%
N	252	706	958

In tabel 9 is weergegeven hoe de verdeling per organisatiecluster is tussen respondenten die resultaatafspraken hebben gemaakt en degenen die dit niet hebben gedaan. Wat opvalt is dat binnen het cluster Stadsbeheer relatief de minste resultaatafspraken zijn gemaakt; slechts 57,9 procent heeft afspraken over zijn of haar resultaten gemaakt. Dit percentage ligt ook binnen de deelgemeenten iets lager dan het organisatiepercentage (69,7 procent). Uitschieters naar boven zijn de Serviceorganisatie met 77,8 procent en het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling met 78,9 procent.

Tabel 10

Resultaatafspraken gemaakt naar functiegroep

	Resultaatafspraken gemaakt?		
	Nee	Ja	Totaal
Ondersteuning	28,9%	71,1%	100%
Beleid	25,5%	74,5%	100%
Leidinggeven	23,3%	76,7%	100%
Project- en programmamanagement	23,1%	76,9%	100%
Totaal	26,3%	73,7%	100%
N	252	706	958

¹ Bron: eigen analyses op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010 van het Ministerie van BZK.

In tabel 10 zijn de kenniswerkers die al dan niet resultaatafspraken hebben gemaakt uitgesplitst naar functiegroep. Hieruit blijkt dat de verschillen tussen functiegroepen kleiner zijn dan de verschillen tussen organisatieclusters. Wel valt op dat de kenniswerkers uit de functiegroep ondersteuning minder vaak afspraken hebben gemaakt dan hun collega's in de andere functiegroepen (71,1 procent heeft resultaatafspraken gemaakt).

Ten slotte zijn de twee groepen (kenniswerkers die resultaatafspraken hebben gemaakt en degene die dit niet hebben gedaan) in tabel 11 tegenover elkaar gezet om de verschillen tussen de gemiddelde scores op de centrale variabelen te toetsen. Hiervoor is gebruikt gemaakt van een t-toets. De sterretjes achter de t-waarden geven het significantieniveau aan.

Tabel 11

Onafhankelijke t-toets: gemiddelde scores op centrale variabelen tussen werknemers die wel en geen resultaatafspraken gemaakt hebben het afgelopen jaar

	Resultaatafspraken gemaakt?		t-waarde
	Nee	Ja	
Arbeidsmotivatie	4,10	4,18	-1,753*
Self-efficacy	3,65	3,64	0,182
Doelspecificiteit	3,53	3,64	-2,270*
Doelmoelijkheid	3,69	3,76	-1,538
Doelcommitment	4,01	4,12	-2,707**
Feedback	2,89	3,43	-8,198**
Participatie in goal-setting	3,58	3,86	-5,344**
Red tape	2,90	2,75	2,827**
Transformationeel leiderschap	3,00	3,41	-6,538**
N	244	694	

**p < .01 *p < .05

Uit de t-toets blijkt dat de gemiddelden van de twee groepen op bijna alle variabelen significant van elkaar verschillen. Zo is de arbeidsmotivatie van de groep die resultaatafspraken heeft gemaakt significant hoger dan die van de groep respondenten die deze niet heeft gemaakt ($t(936) = -1,753, p < 0,05$). Ook scoort deze eerste groep significant hoger op twee goal-setting variabelen. Dit betekent dat deze groep kenniswerkers die resultaatafspraken maakt hun doelen als duidelijker ervaren ($t(936) = -2,270, p < 0,05$) en meer gecommitteerd zijn om deze doelen te behalen ($t(936) = 2,707, p < 0,01$). Een andere interessante bevinding is dat medewerkers die resultaatafspraken hebben gemaakt vaker een transformationele leidinggevende hebben dan degene die geen afspraken hebben gemaakt over hun te behalen resultaten ($t(936) = -6,538, p < 0,01$). Of deze verschillen op een causaal verband tussen resultaatafspraken, motivatie, leiderschap en goal-setting wijzen, kan echter niet uit deze gegevens worden afgelezen. In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op de mogelijk bepalende factoren van de hier gevonden verschillen tussen kenniswerkers die wel resultaatafspraken hebben gemaakt en degene die dit niet hebben gedaan.

5.3.2 Doelspecificiteit

Tabel 12 geeft de gemiddelde scores op doelspecificiteit, doelmoeilijkheid en doelcommitment voor de zeven organisatieclusters. Wat betreft doelspecificiteit zijn er redelijke verschillen te ontdekken tussen de organisatieclusters ($F(6, 951) = 2,104, p = 0,050$). Voor kenniswerkers van de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling (gemiddelde van 3,54) en Stadsontwikkeling (gemiddelde van 3,50) zijn de doelen het minst specifiek. Doelen zijn het meest specifiek voor kenniswerkers die werkzaam zijn bij het cluster Stadsbeheer en de deelgemeenten (gemiddelden van respectievelijk 3,72 en 3,70). Deze werknemers ervaren hun doelen als significant specifiekere dan kenniswerkers die werkzaam zijn bij de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling en Stadsontwikkeling ($p < 0,05$). Deze bevinding is vooral voor het cluster Stadsbeheer opvallend; hoewel hier de minste resultaatafspraken worden gemaakt, ervaren de kenniswerkers hun doelen gemiddeld wel specifiekere dan hun collega's van andere organisatieclusters. Het omgekeerde geldt overigens voor het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. Ondanks dat hier relatief de meeste resultaatafspraken worden gemaakt, worden de doelen als minder specifiek ervaren dan in andere organisatieclusters.

Op het gebied van doelspecificiteit bestaan er ook tussen functiegroepen significante verschillen ($F(3, 954) = 6,936, p < 0,01$). Wat opvalt in tabel 13 is dat ook hier de beleidsmedewerkers gemiddeld het laagst scoren. Met een gemiddelde van 3,42 ervaren beleidsmedewerkers hun doelen als minst specifiek. Vergeleken met de andere functiegroepen blijkt dat kenniswerkers uit de functiegroep beleid hun doelen significant minder specifiek vinden dan kenniswerkers uit de functiegroepen ondersteuning ($p < 0,01$), leidinggeven ($p < 0,01$) en project- en programmamanagement ($p < 0,05$). Gezien de resultaten van beleidsmedewerkers in de paragraaf over arbeidsmotivatie, bestaat er wellicht een verband tussen doelspecificiteit en arbeidsmotivatie. Of dit daadwerkelijk zo is, wordt in het volgende hoofdstuk getoetst.

Tabel 12

ANOVA: gemiddelde scores op goal-setting variabelen naar organisatiecluster

	Concern- staf	Service- organisatie	MO	SB	SO	DV	Deel- gemeenten	Totaal
Doelspecificiteit	3,63	3,65	3,54 ^{ab}	3,72 ^{ac}	3,50 ^{cd}	3,58	3,70 ^{bd}	3,61
Doelmoeilijkheid	3,79	3,76	3,69	3,77	3,75	3,84	3,75	3,74
Doelcommitment	4,17	4,11	4,06	4,09	4,06	4,11	4,15	4,09
N	79	126	275	95	268	49	66	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.3.3 Doelmoeilijkheid

Doelmoeilijkheid scoort gemiddeld het hoogst bij kenniswerkers van het cluster Dienstverlening (gemiddelde van 3,84) en het laagst bij respondenten die werkzaam zijn bij het cluster Maatschappelijke ontwikkeling (gemiddelde van 3,69). Hoewel de gemiddelden van de organisatieclusters van elkaar verschillen, zijn deze verschillen niet significant ($F(6, 951) = 0,726, p = 0,629$).

De gemiddelde scores van de functiegroepen verschillen echter wel significant van elkaar ($F(3, 954) = 27,358, p < 0,01$). Zo ervaren medewerkers met een ondersteunende functie hun doelen significant minder moeilijk dan beleidsmedewerkers ($p < 0,01$), leidinggevend (en) ($p < 0,01$) en medewerkers uit de functiegroep project- en programmamanagement ($p < 0,01$). Beleidsmedewerkers ervaren hun doelen dus significant moeilijker dan kenniswerkers uit de functiegroep ondersteuning, maar tegelijkertijd ook significant makkelijker dan leidinggevend (en) ($p < 0,01$) en project- en programmamanagers ($p < 0,05$).

5.3.4 Doelcommitment

Evenals bij doelmoelijkheid laten de resultaten van tabel 12 ook geen significante verschillen zien wat betreft doelcommitment ($F(6, 951) = 0,721, p < 0,633$). Ook hier zitten de significante verschillen vooral in de uitsplitsing naar functiesoort en is dezelfde rangorde als bij doelmoelijkheid te zien ($F(3, 954) = 15,556, p < 0,633$). Medewerkers in een ondersteunende functie voelen zich het minst betrokken bij hun doelen en zijn significant minder gecommitteerd vergeleken met kenniswerkers uit de functiegroepen beleid ($p < 0,01$), leidinggevend (en) ($p < 0,01$) en project- en programmamanagement ($p < 0,01$). Respondenten uit de functiegroep leidinggevend (en) zijn significant meer gecommitteerd aan hun doelen dan beleidsmedewerkers ($p < 0,05$) en werknemers met een ondersteunende functie ($p < 0,01$). Project- en programmamanagers zijn alleen significant gecommitteerder dan deze laatste groep ($p < 0,01$); het verschil met beleidsmedewerkers is niet significant ($p = 0,619$).

Tabel 13

ANOVA: gemiddelde scores op goal-setting variabelen naar functiegroep

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggevend (en)	Project- en programma-management	Totaal
Doelspecificiteit	3,63 ^a	3,42 ^{abc}	3,73 ^b	3,62 ^c	3,61
Doelmoelijkheid	3,60 ^{def}	3,73 ^{dgh}	4,00 ^{egi}	3,87 ^{ghi}	3,74
Doelcommitment	3,98 ^{ikl}	4,03 ^{jm}	4,24 ^{km}	4,16 ^l	4,09
N	457	165	215	121	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.4 Baan- en organisatiekenmerken

5.4.1 Feedback

In tabel 14 zijn de gemiddelde scores op baan- en organisatiekenmerken naar organisatiecluster gepresenteerd. De gemiddelde score op feedback is het laagst voor kenniswerkers van het cluster Stadsbeheer (3,18) en het hoogst voor kenniswerkers van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (3,31). Het lijkt erop dat dit wellicht verband houdt met het percentage kenniswerkers dat resultaatafspraken heeft gemaakt het afgelopen jaar. De verschillen op feedback zijn echter niet erg groot en ook niet statistisch significant ($F(6, 931) = 0,411, p = 0,872$).

Dit geldt tevens voor de uitsplitsing naar functiesoort ($F(3, 954) = 1,560, p = 0,197$), welke is weergegeven in tabel 15. Leidinggevend (en) ontvangen gemiddeld de meeste feedback over hun werk en doelen

(gemiddelde is 3,38), terwijl kenniswerkers uit de functiegroep project- en programmamanagement gemiddeld de minste feedback ontvangen (gemiddelde is 3,20).

Tabel 14

ANOVA: gemiddelde scores op baan- en organisatiekenmerken naar organisatiecluster

	Concern- staf	Service- organisatie	MO	SB	SO	DV	Deel- gemeenten	Totaal
Feedback	3,30	3,27	3,32	3,18	3,31	3,21	3,25	3,29
Participatie in goal- setting	3,85	3,77	3,76	3,75	3,83	3,81	3,81	3,79
Red tape	2,62 ^a	2,79	2,85 ^{ab}	2,78	2,79	2,79	2,65 ^b	2,79
N	79	126	275	95	268	49	66	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.4.2 Participatie in goal-setting

Binnen de organisatie wordt in elk organisatiecluster ongeveer in dezelfde mate geparticipeerd bij het opstellen van doelen. De kenniswerkers van het cluster Concernstaf participeren met een gemiddelde score van 3,85 het meest in goal-setting, werknemers van het cluster Stadsbeheer scoren daarentegen gemiddeld het laagst met een score van 3,75. Wellicht heeft ook dit te maken met het relatief kleine aantal kenniswerkers dat resultaatafspraken heeft gemaakt bij het cluster Stadsbeheer. De verschillen tussen de gemiddelden zijn echter niet significant ($F(6, 931) = 0,690, p = 0,658$).

Uit tabel 15 blijkt dat er in de uitsplitsing naar functiegroepen wel statistisch significante verschillen bestaan ($F(3, 954) = 11,003, p < 0,01$). De functiegroep ondersteuning participeert significant minder bij de vaststelling en vormgeving van doelen dan de functiegroepen beleid ($p < 0,01$), leidinggeven ($p < 0,01$) en project- en programmamanagement ($p < 0,01$).

Tabel 15

ANOVA: gemiddelde scores op baan- en organisatiekenmerken naar functiegroep

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- management	Totaal
Feedback	3,28	3,23	3,38	3,20	3,29
Participatie in goal-setting	3,67 ^{abc}	3,85 ^a	3,95 ^b	3,86 ^c	3,79
Red tape	2,91 ^d	2,84 ^e	2,48 ^{def}	2,80 ^f	2,79
N	457	165	215	121	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.4.3 Red tape

Wat opvalt in tabel 14 is dat binnen het cluster Concernstaf en de deelgemeenten veel minder red tape wordt ervaren dan in andere organisatieclusters. Voor de deelgemeenten heeft dit wellicht te maken met

het feit dat de deelgemeenten kleine deelorganisaties zijn met relatief veel autonomie ten opzichte van andere organisatieonderdelen. Individuele medewerkers ervaren hierdoor minder procedurele beperkingen. De verschillen tussen de laagste gemiddelden van het cluster Concernstaf en de deelgemeenten wijken significant af van het cluster met het hoogste gemiddelde, Maatschappelijke Ontwikkeling ($F(6, 951) = 1,115, p < 0,05$). Dit betekent dat kenniswerkers die werkzaam zijn bij het cluster Concernstaf ($p < 0,05$) en de deelgemeenten ($p < 0,05$) significant minder red tape ervaren dan hun collega's van het cluster Maatschappelijke ontwikkeling. Binnen dit laatste organisatiecluster worden dus relatief veel procedurele beperkingen ervaren.

De gemiddelden op red tape verschillen ook tussen functiegroepen significant van elkaar ($F(3, 954) = 16,816, p < 0,01$). Het gaat hier om het verschil tussen de functiegroep leidinggeven en de andere drie functiegroepen. Leidinggevendenden ervaren namelijk significant minder red tape dan kenniswerkers in de functiegroepen ondersteuning ($p < 0,01$), beleid ($p < 0,01$) en project- en programmamanagement ($p < 0,01$). Dit is niet erg verwonderlijk, omdat red tape voor een groot deel te maken heeft met de autonomie en bevoegdheden van een werknemer. Aangezien leidinggevendenden over het algemeen over meer bevoegdheden en autonomie beschikken dan de werknemers uit de andere functiegroepen, is het logisch dat zij significant minder red tape ervaren.

5.5 Leiderschap

5.5.1 Transformationeel leiderschap

Tot slot is gekeken hoe de gemiddelde scores op transformationeel leiderschap zijn verdeeld naar organisatiecluster en functiegroep. Uit tabel 16 is op te maken dat de verschillen tussen organisatieclusters niet erg groot zijn. De laagste gemiddelde score is 3,29 en behoort tot het cluster Dienstverlening en de deelgemeenten. Hier bevinden zich dus de minste transformationele leiders. De meeste transformationele leiders zijn werkzaam bij het cluster Concernstaf. De verschillen tussen de gemiddelden zijn echter niet statistisch significant ($F(6, 931) = 0,469, p = 0,831$).

Tabel 16

ANOVA: gemiddelde scores op transformationeel leiderschap naar organisatiecluster

	Concern- staf	Service- organisatie	MO	SB	SO	DV	Deel- gemeenten	Totaal
Transformationeel leiderschap	3,37	3,28	3,34	3,31	3,30	3,29	3,29	3,31
N	79	126	275	95	268	49	66	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

Wat opvalt in tabel 17 is dat kenniswerkers die tot de functiegroep leidinggeven behoren gemiddeld het vaakst een transformationele leidinggevende hebben. Waarschijnlijk zijn dit voornamelijk leidinggevendenden uit de hoogste functieschalen (vanaf schaal 15). Dat deze leidinggevendenden uit het hoger management vooral worden getypeerd als transformationeel komt overeen met de literatuur.

Transformationeel leiderschap wordt namelijk vaak getypeerd als een leiderschapsstijl die specifiek terug te vinden is bij *leiders* en niet zozeer bij (midden) *managers* (Tracey & Hinkin, 1998).

De verschillen tussen de kenniswerkers uit de functiegroep leidinggeven en de andere drie functiegroepen zijn statistisch significant ($F(3, 934) = 4,478, p < 0,01$). Dit houdt in dat de leidinggevendenden van leidinggevendenden significant vaker een transformationele leiderschapsstijl hebben dan de leidinggevendenden van werknemers met een ondersteunende functie ($p < 0,05$), beleidsmedewerkers ($p < 0,01$) en werknemers uit de functiegroep project- en programmamanagement ($p < 0,01$). Kort gezegd: transformationeel leiderschap zit bij de gemeente Rotterdam nog voornamelijk in de hoogste leidinggevendende functies.

Tabel 17

ANOVA: gemiddelde scores op transformationeel leiderschap naar functiegroep

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- management	Totaal
Transformationeel leiderschap	3,31 ^a	3,18 ^b	3,47 ^{abc}	3,18 ^c	3,31
N	457	165	215	121	958

^{abc} Scores met dezelfde letters verschillen significant van elkaar ($p < .05$)

5.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de stand van zaken bij de gemeente Rotterdam wat betreft arbeidsmotivatie, resultaatafspraken, goal-setting en leiderschap. Allereerst is gekeken naar de gemiddelde scores op de centrale variabelen. Hierbij viel op dat Rotterdamse kenniswerkers zeer gemotiveerd zijn. Uitgesplitst naar organisatiecluster bleek dat kenniswerkers uit het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling relatief het minst gemotiveerd zijn. Hun collega's van de deelgemeenten zijn gemiddeld het meest gemotiveerd om hun werk te doen. Wat betreft de verschillen tussen functiegroepen is duidelijk geworden dat zowel medewerkers met een ondersteunende functie als beleidsmedewerkers over significant minder arbeidsmotivatie beschikken dan leidinggevendenden en project- en programmamanagers.

Verder is gekeken naar de mate van self-efficacy binnen de gemeente, oftewel het vertrouwen dat medewerkers hebben in hun eigen vermogen om met toekomstige werksituaties om te gaan. Gemiddeld scoren Rotterdamse kenniswerkers hier met een 3,64 op een 5-puntsschaal redelijk hoog op. Respondenten met de hoogste self-efficacy scores werken bij de clusters Concernstaf, Stadsontwikkeling en Stadsbeheer. Kenniswerkers van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling hebben relatief het minste vertrouwen in hun eigen capaciteiten. Van de vier onderzochte functiegroepen geldt dit ook voor beleidsmedewerkers. Gezien ook de relatief lage score op arbeidsmotivatie, verdienen werknemers uit deze functiegroep wellicht extra aandacht.

Wat betreft goal-setting kwam naar voren dat het maken van resultaatafspraken al redelijk is ingeburgerd onder kenniswerkers van de gemeente Rotterdam. Uitzondering hierop is het cluster Stadsbeheer. Naast de kwantiteit van resultaatafspraken is ook gekeken naar de gemiddelde score op doelspecificiteit, doelmoelijkheid en doelcommitment. De ervaring van doelen verschilt niet zozeer per organisatiecluster, maar vooral per functiegroep. Zo bestaan er alleen significante verschillen tussen organisatieclusters op het gebied van doelspecificiteit, waarbij de doelen binnen het cluster Stadsbeheer en de deelgemeenten als meest specifiek worden ervaren terwijl voor de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling en Stadsontwikkeling het omgekeerde geldt. De uitsplitsing naar functiegroepen laat zien dat beleidsmedewerkers hun doelen significant onduidelijker ervaren dan de andere functiegroepen. Bovendien hebben zij samen met het ondersteunend personeel relatief minder uitdagende doelen en zijn ze ook minder geëngageerd aan deze doelen dan leidinggevend en project- en programmamanagers.

Hoewel het maken van resultaatafspraken al redelijk ingeburgerd is binnen de gemeente Rotterdam, wordt het geven van feedback nog niet als vanzelfsprekend gezien. De verschillen tussen organisatieclusters en functiegroepen hierin zijn echter niet significant. Kenniswerkers participeren daarentegen gemiddeld wel redelijk vaak bij de vaststelling van hun doelen of resultaatafspraken. Alleen het ondersteunend personeel scoort hier significant lager dan de rest van de kenniswerkers. Ten slotte viel op dat binnen de gemeente Rotterdam gemiddeld niet veel red tape werd ervaren. Ook hier wijken de scores van medewerkers met een ondersteunende functie het meeste af; zij ervaren relatief veel hinder van procedures en administratieve werkzaamheden, vooral in vergelijking met leidinggevend.

Tot slot kwam in dit hoofdstuk naar voren dat de Rotterdamse leidinggevend als redelijk transformationeel getypeerd kunnen worden. De meeste transformationele leiders zijn werkzaam bij het cluster Concernstaf en bleken leiding te geven aan de functiegroep leidinggevend. Hieruit kan opgemaakt worden dat het transformationele leiderschap nog vooral in de hoogste functies zit.

6 Resultaten – toetsende analyse

Nu een beschrijving is gegeven van de centrale variabelen en het verband met organisatievariabelen is geduid, worden in dit hoofdstuk de hypothesen uit het theoretisch kader getoetst. Hiervoor is gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses. Om deze analyses te kunnen uitvoeren dient er te worden voldaan aan een aantal vooronderstellingen. In de eerste paragraaf worden deze vooronderstellingen gecontroleerd. Vervolgens komen in paragraaf 6.2 tot en met 6.4 de hypothesen aan bod. Naast het toetsen van de afzonderlijke verbanden door middel van lineaire regressieanalyses is tevens het gehele conceptuele model getoetst middels een structural equation modeling techniek. De uitkomsten hiervan worden in paragraaf 6.5 beschreven. Tot slot komen in paragraaf 6.6 nogmaals de belangrijkste bevindingen aan bod in de samenvatting van het hoofdstuk.

6.1 Vooronderstellingen regressieanalyse

Bij een (meervoudige) regressieanalyse gelden de volgende vooronderstellingen (De Vocht, 2008: 199):

- Alle variabelen hebben een interval- of ratioschaal.
- Het verband tussen de afhankelijke variabele en iedere onafhankelijke variabele is theoretisch causaal.
- Het regressiemodel is lineair.
- Het regressiemodel is homoscedastisch. Dit houdt in dat de afhankelijke variabele normaal is verdeeld voor elke waarde van de onafhankelijke variabele. Bovendien hebben al deze normale verdelingen dezelfde variantie.
- Er is geen sprake van multicollineariteit. Multicollineariteit wil zeggen dat twee of meer onafhankelijke variabelen in het model (ongeveer) hetzelfde meten.

Aan de eerste twee vooronderstellingen is voldaan; alle variabelen hebben immers een interval- of ratioschaal en het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen is theoretisch causaal (zie theoretisch kader in hoofdstuk 3). Daarnaast zijn er ook categorale variabelen als onafhankelijke variabelen toegevoegd, maar deze zijn omgezet naar dummies met twee categorieën.

Om te kunnen controleren of het regressiemodel lineair en homoscedastisch is, zijn de residuen geanalyseerd met een residuenanalyse. Uit het spreidingsdiagram van de residuen bleek inderdaad dat de variantie constant is en de residuen min of meer in een evenwichtige horizontale band rondom de nullijn liggen. Dit duidt erop dat aan deze twee veronderstellingen is voldaan (de Vocht, 2008: 209-210).

De laatste vooronderstelling over multicollineariteit kan gecontroleerd worden door de bivariate correlatiecoëfficiënten van alle paren variabelen te berekenen. In tabel 18 is een correlatiematrix weergegeven met deze coëfficiënten. Uit deze tabel blijkt dat vooral de variabelen leeftijd - jaren werkzaam bij de gemeente Rotterdam en feedback – transformationeel leiderschap sterk correleren (coëfficiënten van respectievelijk 0,642 en 0,788). Dit betekent dus dat er een sterke samenhang bestaat tussen deze variabelen. Welke richting dit verband heeft, wordt pas duidelijk in de regressieanalyses in de paragrafen hierna.

Tabel 18

Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Arbeidsmotivatie	1													
2. Self-efficacy	0,234**	1												
3. Doelspecificiteit	0,293**	0,436**	1											
4. Doelmoelijkheid	0,458**	-0,056	0,176**	1										
5. Doelcommitment	0,558**	0,280**	0,328**	0,381**	1									
6. Red tape	-0,246**	-0,234**	-0,273**	-0,150**	-0,320**	1								
7. Participatie in goal-setting	0,325**	0,159**	0,315**	0,238**	0,333**	-0,463**	1							
8. Feedback	0,186**	0,057	0,255**	0,133**	0,256**	-0,318**	0,467**	1						
9. Transformationeel leiderschap	0,202**	0,090**	0,342**	0,129**	0,267**	-0,327**	0,465**	0,788**	1					
10. Geslacht	0,065	-0,007	-0,043	-0,076*	0,053	0,129**	-0,092**	-0,026	-0,042	1				
11. Leeftijd	0,028	0,044	0,124**	0,126**	,0076*	-0,161**	0,001	-0,047	0,057	-0,267**	1			
12. Opleidingsniveau	0,081*	-0,082*	-0,121**	0,188**	0,116**	-0,152**	0,197**	-0,033	-0,059	0,032	-0,163**	1		
13. Jaren werkzaam bij gemeente R'dam	-0,030	0,045	0,118**	0,062	-0,043	-0,087**	-0,024	-0,057	0,026	-0,265**	0,642**	-0,191**	1	
14. Jaren werkzaam in functie	-0,013	0,087**	0,114**	0,011	-0,029	0,023	-0,059	-0,099**	-0,037	-0,179**	0,393**	-0,157**	0,489**	1
15. Leidinggevende functie	0,154**	-0,005	0,092**	0,264**	0,180**	-0,241**	0,186**	0,071*	0,109**	-0,151**	0,177**	0,162**	0,076*	-0,009

N = 884

**p < 0,01 *p < 0,05

Hoewel er vaak gezegd wordt dat er pas reden voor zorg is bij een correlatiecoëfficiënt van boven de 0,8 (Field, 2000), is toch gekozen om de collinearity diagnostics op te vragen. Met deze statistieken kunnen meer subtiele vormen van multicollineariteit worden opgespoord. Zo geeft de variance inflation factor (VIF) aan of een variabele een sterke lineaire relatie heeft met een andere variabele in het model. Er bestaan geen vaste regels welke waarden van de VIF tot zorg zouden moeten leiden, maar Myers (1990) en Bowerman & O'Connell (1990) stellen voor dat een waarde boven de 10 of een gemiddelde VIF van meer dan 1 erop wijzen dat multicollineariteit het regressiemodel verstoort. Gerelateerd aan de VIF is de tolerance statistiek. Menard (1995) geeft aan dat deze waarde nooit onder de 0,2 zou moeten komen.

In alle regressiemodellen hieronder bleken zowel de VIF waarden als de tolerance waarden in het 'veilige gebied' te liggen (alle VIF waarden liggen tussen de 1,088 en 2,920, de gemiddelde VIF is 1,7 en de laagste tolerance waarde is 0,342). Uit deze statistieken kan opgemaakt worden dat er geen sprake is van een te sterke multicollineariteit die de uitkomsten van het regressiemodel verstoort.

Nu duidelijk is dat aan de vooronderstellingen van de regressieanalyse wordt voldaan, kunnen de theoretisch veronderstelde verbanden uit hoofdstuk 3 getoetst worden.

6.2 Houding- en gedrag

6.2.1 Arbeidsmotivatie

Om te toetsen of het sturen op resultaten tot arbeidsmotivatie leidt, zijn in het theoretisch kader een aantal hypothesen opgesteld. In tabel 19 staan de resultaten van een hiërarchische lineaire regressieanalyse waarbij is getoetst of de drie goal-setting variabelen een significant effect hebben op de arbeidsmotivatie van kenniswerkers. In het eerste model is alleen de invloed van een aantal controlevariabelen opgenomen. Vervolgens zijn in het tweede model de drie goal-setting variabelen toegevoegd. Om te controleren voor baan- en organisatiekenmerken zijn in het derde model ook de drie relevante baan- en organisatiekenmerken opgenomen. In het vierde model is naast het effect van transformationeel leiderschap ook het zelfstandige effect van self-efficacy meegenomen zodat in het laatste model een interactieterm toegevoegd kan worden waarmee het veronderstelde interactie-effect wordt getoetst. Om te bepalen of de hypothesen aangenomen of verworpen moeten worden, is vooral het laatste model relevant. In de tabel is met sterretjes aangegeven op welk significantieniveau de resultaten significant zijn. De getallen geven de gestandaardiseerde bèta's (β) weer die een indicatie geven van de sterkte van het verband tussen de onafhankelijke variabele en de uitkomstvariabele.

De eerste hypothese uit het theoretisch kader luidde:

Hypothese 1: *Doelgerichtheid heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.*

In navolging van de literatuur over goal-setting is de verwachting dat naarmate doelen specifiekere zijn geformuleerd, werknemers gemotiveerder zullen zijn om hun werk te doen (Locke & Latham, 2002). Uit tabel 19 blijkt dat het positieve effect van doelgerichtheid op arbeidsmotivatie niet significant is bij een significantieniveau van 0,05 of kleiner. Hypothese 1 kan hierdoor niet worden aangenomen. Men moet echter voorzichtig zijn met de conclusie dat doelgerichtheid niet van belang is voor de motivatie van een

werknemer. Uit de analyse bleek namelijk dat het positieve effect van doelspecificiteit op arbeidsmotivatie in de eerste twee modellen in tabel 19 wel significant is. Na de toevoeging van self-efficacy en transformationeel leiderschap is dit effect verdwenen. Wanneer we naar de correlatietabel in de vorige paragraaf kijken, is dit begrijpelijk: doelspecificiteit hangt samen met deze beide variabelen. Hoewel dit niet in de tabel is opgenomen, is het effect echter niet geheel verdwenen, maar alleen significant bij een significantieniveau van 0,10. Omdat het aantal observaties in deze studie vrij groot is, is gekozen om een significantieniveau van maximaal 0,05 te hanteren. Hierdoor kan hypothese 1 dus niet worden aangenomen.

Tabel 19

Lineaire regressieanalyse met arbeidsmotivatie als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Geslacht (1=vrouw)	0,092**	0,062*	0,076**	0,077**	0,078**
Leeftijd	0,065	-0,039	-0,041	-0,037	-0,037
Opleidingsniveau	0,056	-0,019	-0,049	-0,043	-0,043
Jaren werkzaam bij Gemeente R' dam	-0,056	-0,013	-0,017	-0,017	-0,017
Jaren werkzaam in functie	0,016	0,013	0,020	0,014	0,015
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,152**	0,013	0,000	0,004	0,004
Doelspecificiteit		0,111**	0,080**	0,037	0,038
Doelmoeilijkheid		0,292**	0,289**	0,310**	0,301**
Doelcommitment		0,410**	0,384**	0,359**	0,364**
Feedback			-0,042	-0,038	-0,041
Participatie in goal-setting			0,121**	0,117**	0,118**
Red tape			-0,041	-0,025	-0,023
Self-efficacy				0,109**	0,104**
Transformationeel leiderschap				0,014	0,016
Doelmoeilijkheid x self-efficacy					0,033
R ²	0,03	0,39	0,40	0,41	0,41
N	884	884	884	884	884

**p < 0,01 *p < 0,05

NB: Alle variabelen zijn gestandaardiseerd voordat ze aan het model zijn toegevoegd

Volgens de literatuur speelt naast doelspecificiteit ook een ander aspect van de doelinhoud een rol bij de motivatie van werknemers. Zo wordt een werknemer het meest gemotiveerd om te presteren wanneer de doelen niet alleen specifiek, maar ook uitdagend genoeg zijn (Locke & Latham, 1990; 2002). Dit maakt het ook interessant om naar de invloed van doelmoeilijkheid te kijken. In het theoretisch kader is de volgende hypothese over doelmoeilijkheid opgesteld:

Hypothese 2: *Doelmoeilijkheid heeft een direct effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.*

Omdat doelen wel uitdagend moeten zijn, maar te moeilijke doelen niet motiverend werken, is in deze hypothese geen uitspraak gedaan over de richting van het verband. De lineaire regressieanalyse laat zien dat in dit geval geldt dat doelmoeilijkheid een significant middelgroot, positief verband heeft met arbeidsmotivatie ($\beta = 0,301$; $p < 0,01$). Anders gezegd: hoe moeilijker of uitdagender de doelen zijn, hoe gemotiveerder men is. Hypothese 2 kan worden aangenomen.

In het theoretisch kader is gesteld dat het effect van doelmoeilijkheid op arbeidsmotivatie afhankelijk is van de inschatting die hij of zij maakt van de eigen capaciteiten, oftewel de mate van self-efficacy. Verwacht wordt dat het effect van moeilijke doelen op arbeidsmotivatie voor werknemers met een hoge mate van self-efficacy sterker is dan voor werknemers die over minder self-efficacy beschikken. De bijbehorende hypothese luidt:

Hypothese 3: *Doelmoeilijkheid heeft een sterker positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer wanneer de werknemer beschikt over een hoge mate van self-efficacy.*

Om dit interactie-effect te kunnen toetsen, is een interactieterm aan het model toegevoegd. Omdat de interactieterm een vermenigvuldiging is van twee variabelen die ook in het model zijn opgenomen (self-efficacy en doelmoeilijkheid), is gekozen om alle variabelen eerst te standaardiseren alvorens ze aan het model toe te voegen. Uit de regressieanalyse blijkt dat de interactieterm geen significant effect heeft op arbeidsmotivatie. Hiermee is hypothese 3 dus verworpen; wanneer een werknemer beschikt over een hoge mate van self-efficacy, betekent dit niet dat hij of zij meer gemotiveerd wordt door moeilijkere doelen.

Nu de rol van doelspecificiteit en doelmoeilijkheid is getoetst voor de mate van arbeidsmotivatie, rest nu alleen nog de invloed van doelcommitment te toetsen. Hierover wordt het volgende verwacht:

Hypothese 4: *Doelcommitment heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.*

De resultaten in tabel 19 laten een middelgroot positief verband tussen doelcommitment en arbeidsmotivatie zien ($\beta = 0,364$, $p < 0,01$). Werknemers die meer gecommitteerd zijn aan hun doelen, zijn gemotiveerder om hun werk te doen dan werknemers die minder betrokken zijn bij hun doelen. De vierde hypothese kan dus ook worden aangenomen.

Aangezien twee van de drie hypothesen over de directe effecten van doelen aangenomen zijn, betekent dit dat het goal-setting proces een essentiële rol speelt bij het motiveren van werknemers. Uit de grootte van de bèta's blijkt dat doelcommitment de belangrijkste voorspeller is van motivatie. Maar hoe zit het met leiderschap? Is leiderschapsstijl ook van invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers? In het theoretisch kader is de volgende hypothese opgesteld over leiderschap en motivatie:

Hypothese 9: *Transformationeel leiderschap heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.*

Hoewel in de literatuur naar voren komt dat transformationele leiders inspirerende leiders zijn die werknemers enthousiast krijgen voor hun taken (Bass, 1977), wordt een direct verband tussen transformationeel leiderschap en arbeidsmotivatie in deze studie niet bevestigd. Een transformationele leidinggevende heeft dus geen directe invloed op de arbeidsmotivatie van zijn of haar werknemers. Hypothese 9 moet worden verworpen.

Wat verder nog opvalt uit tabel 19 is dat vrouwen significant gemotiveerder zijn dan mannen ($\beta = 0,078$, $p < 0,01$). Dit komt overeen met de significante verschillen tussen mannen en vrouwen in arbeidsmotivatie die in het vorige hoofdstuk zijn gevonden. Tevens kan uit de tabel opgemaakt worden dat participatie in goal-setting ($\beta = 0,118$, $p < 0,01$) en self-efficacy ($\beta = 0,104$, $p < 0,01$) significante voorspellers zijn van arbeidsmotivatie. Dit betekent dat werknemers die betrokken zijn bij de vaststelling van hun eigen doelen of resultaatafspraken gemotiveerder zijn om deze doelen te behalen dan werknemers die geen invloed hebben kunnen uitoefenen op de vaststelling van hun doelen. Ook self-efficacy heeft een positieve invloed op arbeidsmotivatie; hoe meer self-efficacy een werknemer heeft, hoe gemotiveerder hoe of zij is om werk te verrichten. Dit is in overeenstemming met de studie van Wright (2004) waar deze directe relatie tussen self-efficacy en arbeidsmotivatie ook is teruggevonden.

Tabel 20

Lineaire regressieanalyse met self-efficacy als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Geslacht (1=vrouw)	0,010	-0,018	-0,009	-0,008
Leeftijd	0,009	-0,025	-0,049	-0,044
Opleidingsniveau	-0,072*	-0,014	-0,049	-0,051
Jaren werkzaam bij Gemeente R'dam	-0,011	0,007	0,000	0,001
Jaren werkzaam in functie	0,080*	0,053	0,055	0,054
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,008	-0,026	0,044	-0,042
Doelspecificiteit		0,390**	0,379**	0,389**
Doelmoeilijkheid		-0,206**	-0,194**	-0,196**
Doelcommitment		0,241**	0,227**	0,229**
Feedback			0,124**	-0,065
Participatie in goal-setting			0,023	0,031
Red tape			-0,142**	-0,143**
Transformationeel leiderschap				0,083
R ²	0,01	0,25	0,27	0,27
N	884	884	884	884

**p < 0,01 *p < 0,05

6.2.2 Self-efficacy

In tabel 20 zijn de resultaten van een lineaire regressieanalyse met self-efficacy als afhankelijke variabele opgenomen. Met deze resultaten kan hypothese 8 worden getoetst:

Hypothese 8: *Red tape heeft een indirect negatief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, negatieve effect op self-efficacy.*

Een deel van deze hypothese is al bevestigd; self-efficacy heeft volgens tabel 19 een positief verband met arbeidsmotivatie. Nu is de vraag of red tape inderdaad een negatief effect heeft op self-efficacy, zodat er sprake is van een indirect effect op arbeidsmotivatie. De resultaten in tabel 20 laten zien dat dit het geval is; red tape heeft een significant negatief effect op de self-efficacy van werknemers ($\beta = -0,143, p < 0,01$). Kortweg betekent dit dat werknemers die veel procedurele en administratieve beperkingen ervaren, minder vertrouwen hebben in hun eigen vermogen om hun werktaken uit te voeren en hun doelen te behalen. Wanneer door de ervaring van red tape de self-efficacy van werknemers afneemt, zal dit ook negatieve gevolgen hebben voor hun arbeidsmotivatie. Immers, uit tabel 19 bleek dat een werknemer met minder vertrouwen in zijn eigen capaciteiten ook minder gemotiveerd is om zijn of haar werk te doen. Hypothese 8 is dus bevestigd.

Om te kunnen achterhalen of ook leiderschap van invloed is op self-efficacy, dient de volgende hypothese uit het theoretisch kader te worden getoetst:

Hypothese 10: *Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe effect op self-efficacy.*

Uit de toevoeging van transformationeel leiderschap aan het laatste model in tabel 20 blijkt dat leiderschapsstijl geen significant positief verband heeft met self-efficacy. Transformationele leiders hebben dus geen direct effect op het vertrouwen van werknemers in hun eigen capaciteiten. Hypothese 10 moet worden verworpen. Wat verder nog opvalt uit de regressieanalyses is dat het grootste deel van de variantie in self-efficacy wordt verklaard door de drie goal-setting concepten. Dit betekent dat de manier waarop de doelen zijn vormgegeven dus direct van invloed is op het vertrouwen van werknemers in hun eigen vermogen om de doelen te behalen. Hoewel hier geen hypothese over is opgesteld, is dit niet onlogisch. Opvallend hierbij is dat doelmoelijkheid een significant negatief effect heeft op self-efficacy ($\beta = -0,196, p < 0,01$). Terwijl moeilijkere doelen werknemers juist meer motiveren om aan het werk te gaan, kunnen moeilijke doelen tegelijkertijd ook de self-efficacy verminderen. Doelspecificiteit en doelcommitment hebben daarentegen een significant positief verband met self-efficacy (resp. $\beta = 0,389, p < 0,01$ en $\beta = 0,229, p < 0,01$). Hoe specifiek de doelen en hoe meer betrokken men zich voelt bij de doelen, hoe meer vertrouwen men heeft in de eigen capaciteiten om de doelen te behalen. Kennelijk zorgen specifiekere doelen dus niet direct voor een hogere arbeidsmotivatie, maar loopt dit effect indirect via een verhoging van de self-efficacy van een medewerker. Hoe de indirecte effecten precies verlopen, zal in paragraaf 6.5 aan bod komen wanneer het gehele conceptuele model getoetst wordt middels een SEM analyse.

Ten slotte moet opgemerkt worden dat het positieve effect van feedback in model 4 significant is, maar in model 5 niet meer. Dit komt door de toevoeging van transformationeel leiderschap. Aangezien de variabelen feedback en transformationeel leiderschap sterk met elkaar correleren (zie tabel 18), zorgt de toevoeging van transformationeel leiderschap ervoor dat het significante effect van feedback verdwijnt. Beide variabelen leveren namelijk een bijdrage aan het voorspellen van de uitkomstvariabele, maar de bijdrage van de een overlapt de bijdrage van de andere (McClave, Benson & Sincich, 2005). We moeten dan ook voorzichtig zijn met de conclusie dat het geven van feedback geen rol speelt bij de self-efficacy van werknemers.

6.3 Goal-setting

Om erachter te komen welke baan- en organisatiekenmerken bepalend zijn voor de vormgeving van resultaatafspraken, is in deze paragraaf onderzocht welke factoren bepalend zijn voor de drie goal-setting concepten.

6.3.1 Doelspecificiteit

Zoals uit de vorige paragrafen is gebleken, speelt de specificiteit van doelen een belangrijke rol voor de mate self-efficacy en hierdoor ook voor de mate van arbeidsmotivatie. Maar wat is nu bepalend voor doel-specificiteit? Op basis van de literatuur over goal-setting is in hoofdstuk 3 verondersteld dat het geven van feedback over het gedane werk de doelen duidelijker kan maken:

Hypothese 5: *Feedback heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doel-specificiteit.*

Tabel 21

Lineaire regressieanalyse met doel-specificiteit als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht (1=vrouw)	0,008	0,043	0,038
Leeftijd	0,045	0,026	0,009
Opleidingsniveau	-0,115**	-0,168**	-0,154**
Jaren werkzaam bij Gemeente R'dam	0,029	0,028	0,024
Jaren werkzaam in functie	0,067	0,100**	0,098**
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,102**	0,032	0,026
Feedback		0,104**	-0,083
Participatie in goal-setting		0,235**	0,203**
Red tape		-0,150**	-0,141**
Transformationeel leiderschap			0,259**
R ²	0,03	0,17	0,20
N	884	884	884

**p < 0,01 *p < 0,05

Deze hypothese kan volgens de resultaten van de lineaire regressieanalyse in tabel 21 niet worden aangenomen. In het laatste model is namelijk te zien dat feedback geen significant effect heeft op doelspecificiteit. Ook hier is enige voorzichtigheid geboden: in het model zonder transformationeel leiderschap heeft feedback wel een positieve invloed op doelspecificiteit ($\beta = 0,104, p < 0,01$). Dat dit significante effect in het vijfde model verdwijnt, heeft waarschijnlijk wederom te maken met de hoge correlatie tussen transformationeel leiderschap en feedback.

In de vorige paragraaf bleek leiderschapsstijl geen indirecte invloed te hebben op de arbeidsmotivatie van werknemers door het positieve effect op self-efficacy. Maar heeft transformationeel leiderschap dan wellicht via de vormgeving van doelen en resultaatafspraken een effect op arbeidsmotivatie? Het is immers de leidinggevende die de doelen (mede) bepaalt, progressie monitort en uiteindelijk het werk van zijn of haar werknemers evalueert. Door het toetsen van hypothese 11 wordt duidelijk of een transformationele leiderschapsstijl van invloed is op de inhoud van de doelen en de commitment hieraan: *Hypothese 11: Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op (a) doelspecificiteit, (b) doelmoelijkheid en (c) doelcommitment.*

Uit tabel 21 is op te maken dat de eerste deelhypothese aangenomen kan worden. Transformationeel leiderschap heeft een significant, middelgroot, positief effect op doelspecificiteit ($\beta = 0,259, p < 0,01$). Dit houdt in dat werknemers die een transformationele leidinggevende hebben hun doelen als duidelijker ondervinden dan werknemers die een minder transformationele leidinggevende hebben. Dergelijke leidinggevendens zorgen er middels hun leiderschapsstijl dus voor dat het voor hun werknemers duidelijk is wat er van hen verwacht wordt.

Verder valt in de resultaten van tabel 21 op dat hoger opgeleiden hun doelen als significant minder specifiek ervaren dan lager opgeleiden ($\beta = -0,154, p < 0,01$). Waarschijnlijk heeft dit te maken met het soort werk dat hoger opgeleiden doen. Daarnaast ondervinden werknemers die betrokken zijn geweest bij de formulering van hun doelen, deze doelen ook als specifiekere dan werknemers die hun doelen opgelegd hebben gekregen ($\beta = 0,203, p < 0,01$).

Ten slotte is er nog een opvallende bevinding: red tape heeft een negatief effect op doelspecificiteit ($\beta = -0,141, p < 0,01$). Blijkbaar ervaren werknemers die veel hinder ondervinden van administratieve werkzaamheden hun doelen als minder specifiek. Deze bevinding komt overeen met het onderzoek van Wright (2004) en Wright & Davis (2003). Hierbij geven de auteurs aan dat er een theoretische verklaring gevonden kan worden voor het verband tussen red tape en doelspecificiteit in deze specifieke context. Ambtenaren ervaren hun persoonlijke doelen namelijk als helder wanneer deze doelen gedefinieerd zijn in termen van naleving van bepaalde (wettelijke) regels en procedures. Als specifieke organisatieregels en –procedures afwijken hun persoonlijke doelen of deze verhinderen, zullen ambtenaren onzeker worden over wat er nu precies van hen verwacht wordt. Een veelheid aan regels die soms ook in strijd zijn met

elkaar kan verwarring veroorzaken wat negatieve consequenties heeft voor de doelspecificiteit (Wright, 2004: 69).

6.3.2 Doelmoeilijkheid

Met de lineaire regressieanalyse uit tabel 22 kan achterhaald worden welke baan- en organisatiekenmerken bepalend zijn voor de moeilijkheid van doelen. Op basis van de literatuur en eerdere empirische onderzoeken is hypothese 7 opgesteld:

Hypothese 7: *Red tape heeft een indirect negatief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelmoeilijkheid.*

Tabel 22

Lineaire regressieanalyse met doelmoeilijkheid als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht (1=vrouw)	-0,20	-0,007	-0,007
Leeftijd	0,110*	0,118**	0,119**
Opleidingsniveau	0,172**	0,156**	0,155**
Jaren werkzaam bij Gemeente R'dam	0,008	0,010	0,011
Jaren werkzaam in functie	-0,011	0,000	0,000
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,213**	0,191**	0,191**
Feedback		0,069	0,078
Participatie in goal-setting		0,155**	0,156**
Red tape		0,035	0,034
Transformationeel leiderschap			-0,013
R ²	0,10	0,13	0,13
N	884	884	884

**p < 0,01 *p < 0,05

Uit de resultaten blijkt dat er geen bewijs is voor een verband tussen red tape en doelmoeilijkheid. De hypothese moet dan ook verworpen worden. Het participeren in goal-setting heeft daarentegen wel een significant positief effect op doelmoeilijkheid ($\beta = 0,156$, $p < 0,01$). Blijkbaar resulteert de invloed van werknemers op de vaststelling van hun doelen in moeilijkere en uitdagendere doelen dan wanneer de leidinggevende de doelen alleen formuleert. Gezien de sterk bepalende invloed van doelmoeilijkheid op arbeidsmotivatie, zal dit uiteindelijk ook in een hogere arbeidsmotivatie resulteren.

Verder valt uit de resultaten op te maken dat het vooral de achtergrondkenmerken als leeftijd, opleidingsniveau en het hebben van een leidinggevende functie zijn die de mate van doelmoeilijkheid bepalen. Hiervan is het hebben van een leidinggevende functie het meest bepalend ($\beta = 0,191$, $p < 0,01$). Leidinggevendenden hebben dus significant moeilijkere doelen dan werknemers zonder leidinggevende

taken. Ook oudere werknemers ervaren hun doelen als moeilijker dan hun jongere collega's ($\beta = 0,119, p < 0,01$), maar dit kan ook te maken hebben met het feit dat oudere werknemers vaker leidinggevende functies bekleden dan jongeren. Hetzelfde geldt voor hoger opgeleiden. Werknemers die een hogere opleiding hebben afgerond, hebben moeilijkere doelen ($\beta = 0,155, p < 0,01$), maar waarschijnlijk heeft ook dit te maken met het feit dat hoger opgeleiden vaker in leidinggevende functies terechtkomen.

Ten slotte is het interessant om te achterhalen of leiderschap niet alleen van invloed is op de specificiteit van de doelen, maar ook op het moeilijkheidsniveau. Hiervoor zal deelhypothese 11b getoetst worden:

Hypothese 11: *Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op (a) doelmoelijkheid, (b) doelspecificiteit en (c) doelcommitment.*

Deze deelhypothese moet verworpen worden; uit de lineaire regressieanalyse in tabel 22 blijkt dat transformationeel leiderschap geen significant effect heeft op doelmoelijkheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat transformationele leiders geen moeilijkere of uitdagendere doelen stellen dan leidinggevendenden die minder transformationeel leidinggeven.

6.3.3 Doelcommitment

Nu duidelijk is dat de specificiteit van doelen vooral afhankelijk is van de leiderschapsstijl van de leidinggevende en de moeilijkheid van de doelen door de mate van participatie van werknemers en het al dan niet hebben van een leidinggevende functie beïnvloed wordt, resteert nu de vraag wat commitment aan doelen voorspelt. We hebben gezien dat de betrokkenheid van werknemers een sterke voorspeller is van de doelinhoud, maar klopt dit ook voor de commitment aan doelen? Om dit te kunnen achterhalen is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 6: *Participatie in goal-setting heeft een indirect, positief effect op arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelcommitment.*

Ook hier is uit de resultaten van tabel 23 op te maken dat het betrekken van werknemers bij het opstellen van hun doelen een positief effect heeft op de commitment aan de doelen ($\beta = 0,172, p < 0,01$). Werknemers voelen zich immers eerder 'eigenaar' van de doelen als ze zelf invloed hebben gehad op de formulering ervan en deze doelen zullen ook meer overeenkomen met persoonlijke doelen. Dit maakt het accepteren van doelen en zich hier volledig voor inzetten aantrekkelijker voor werknemers (Locke & Latham, 2002). De derde deelhypothese kan dus worden aangenomen.

Ten slotte is ook de invloed van leiderschap meegenomen in de analyse in tabel 23. Op basis van de literatuur werd verwacht dat transformationele leiders de commitment van werknemers aan hun doelen positief beïnvloeden:

Hypothese 11: *Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op (a) doelmoelijkheid, (b) doelspecificiteit en (c) doelcommitment.*

Alhoewel het effect niet erg groot is, blijkt inderdaad dat transformationeel leiderschap positief verband houdt met doelcommitment van werknemers ($\beta = 0,078$, $p < 0,05$). Dit betekent dat transformationele leiders door hun stijl van leidinggeven werknemers betrokken kunnen krijgen bij de doelen die behaald moeten worden.

Tabel 23
Lineaire regressieanalyse met doelcommitment als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht (1=vrouw)	0,085*	0,119**	0,117**
Leeftijd	0,163**	0,142**	0,137**
Opleidingsniveau	0,091**	0,044	0,049
Jaren werkzaam bij Gemeente R'dam	-0,117*	-0,119**	-0,120**
Jaren werkzaam in functie	-0,005	0,029	0,029
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,158**	0,091**	0,089**
Feedback		0,117**	0,061
Participatie in goal-setting		0,182**	0,172**
Red tape		-0,173**	-0,171**
Transformationeel leiderschap			0,078*
R ²	0,06	0,18	0,18
N	884	884	884

**p < 0,01 *p < 0,05

Zoals gezegd is dit significante effect niet erg groot en is het interessant om ook naar sterkere verbanden te kijken. Zo blijkt dat ook red tape een redelijk effect heeft op doelcommitment, maar hier gaat het om een negatief effect ($\beta = -0,171$, $p < 0,01$). Werknemers die veel hinder ondervinden van regels en procedures zijn dus minder geïnteresseerd aan hun doelen dan werknemers die hier minder last van hebben. Dit kan ermee te maken hebben dat administratieve werkzaamheden en procedures vaak veel tijd in beslag nemen en minder tijd overlaten voor primaire taken, waardoor werknemers vervreemd kunnen raken van hun primaire werkdoelen (DeHart-Davis & Pandey, 2005).

Verder blijken achtergrondkenmerken ook bepalend te zijn voor de mate van doelcommitment. Zo voelen vrouwen zich significant meer betrokken bij hun doelen ($\beta = 0,117$, $p < 0,01$). Dit geldt tevens voor ouderen ($\beta = 0,137$, $p < 0,01$) en leidinggevendenden ($\beta = 0,089$, $p < 0,01$). Opvallend is dat hoe langer men bij de organisatie werkt, hoe minder geïnteresseerd men is ($\beta = -0,120$, $p < 0,01$). Dit komt niet overeen met veel van de eerdere onderzoeken naar commitment, waar juist bleek dat de keuze om lang bij eenzelfde organisatie te blijven duidt op acceptatie en betrokkenheid bij het werk en de organisatie (Balfour & Wechsler, 1996). Weliswaar ging het hier om commitment aan de organisatie, maar voor commitment aan werkdoelen kan op dezelfde wijze geredeneerd worden.

6.4 Baankenmerken

Samengevat uit de vorige paragrafen is duidelijk geworden dat vooral participatie in goal-setting een belangrijke voorspeller is voor de ervaring van doelen en de houding en het gedrag van werknemers. Maar of werknemers participeren bij het vaststellen van hun doelen is vaak niet alleen afhankelijk van de werknemer, maar ook van de leidinggevende. Het is dan ook goed denkbaar dat de stijl van leidinggeven invloed heeft op de mate waarin werknemers deel uitmaken van het goal-setting proces. Bovendien is het ook aan de leidinggevende om feedback te geven over de voortgang in het werk van een medewerker. Welke invloed een transformationele leiderschapsstijl heeft op deze twee baankenmerken wordt in deze paragraaf onderzocht met behulp van hypothese 12:

Hypothese 12: *Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op de baankenmerken (a) feedback en (b) participatie in goal-setting.*

Tabel 24

Lineaire regressieanalyse met feedback als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
Geslacht (1=vrouw)	-0,043	-0,024
Leeftijd	-0,035	-0,070*
Opleidingsniveau	-0,069*	-0,006
Jaren werkzaam bij Gemeente R'dam	-0,019	-0,022
Jaren werkzaam in functie	-0,094**	-0,038
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,083**	-0,004
Transformationeel leiderschap		0,790**
R ²	0,02	0,63
N	884	884

**p < 0,01 *p < 0,05

De eerste deelhypothese kan volgens de resultaten van tabel 24 worden bevestigd: transformationeel leiderschap heeft een zeer sterk positief verband met feedback ($\beta = 0,790$, $p < 0,01$), oftewel transformationele leiders geven vaker feedback dan niet-transformationele leiders. Dat dit verband heel sterk is, verklaart ook waarom feedback in de vorige analyses vaak geen voorspellend effect had (zie pagina 63 en 64). Toch blijkt hieruit dat feedback wel degelijk een rol speelt bij de analyses waar transformationeel leiderschap een significant effect heeft op de uitkomstvariabele. Een transformationele leider geeft namelijk feedback. Dit blijkt ook uit de literatuur over deze specifieke leiderschapsstijl: “[a]ccording to Bass (1985), transformational leaders provide constructive feedback to their followers, convince followers to exhibit extra effort, and encourage followers to think creatively about complex problems.” (Piccolo & Colquitt, 2006: 328).

De tweede deelhypothese veronderstelt een direct positief effect van transformationeel leiderschap op participatie in goal-setting. Om dit te achterhalen is een laatste regressieanalyse uitgevoerd met participatie in goal-setting als afhankelijke variabele. De resultaten van deze analyse staan weergegeven in tabel 25 en laten zien dat ook de tweede deelhypothese kan worden aangenomen: transformationeel leiderschap heeft een redelijk sterke, positieve invloed op participatie in goal-setting ($\beta = 0,465, p < 0,01$). Werknemers met een transformationele leidinggevende zijn dus vaker betrokken bij de formulering van hun doelen dan werknemers met een minder transformationele leidinggevende. Deelhypothese 12b kan dus ook worden aangenomen.

Tabel 25

Lineaire regressieanalyse met participatie in goal-setting als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
Geslacht (1=vrouw)	-0,084*	-0,073*
Leeftijd	0,001	-0,020
Opleidingsniveau	0,169**	0,206**
Jaren werkzaam bij Gemeente R'dam	-0,003	-0,005
Jaren werkzaam in functie	-0,045	-0,012
Leidinggevende functie (1=leidinggevend)	0,146**	0,095**
Transformationeel leiderschap		0,465**
R ²	0,07	0,28
N	884	884

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$

Verder blijkt dat opleidingsniveau een bepalende factor is voor de mate waarin men participeert bij de formulering van doelen; lager opgeleiden participeren significant minder vaak dan hoogopgeleiden ($\beta = 0,206, p < 0,01$). Ook vrouwen zijn minder vaak betrokken bij de vaststelling van hun doelen ($\beta = 0,073, p < 0,05$). Tot slot blijkt dat leidinggevendenden significant vaker deelnemen aan het proces van goal-setting ($\beta = 0,095, p < 0,01$). Deze laatste twee bevindingen hebben echter een minder sterk effect dan opleidingsniveau en transformationeel leiderschap.

6.5 Structural Equation Modeling met AMOS

In de vorige paragrafen zijn de verschillende onderdelen van het conceptuele model steeds apart getoetst met lineaire regressieanalyses. Om te toetsen of het model en alle veronderstelde relaties als geheel stand houden, is gebruik gemaakt van structural equation modeling (SEM). Dit is een statistische analyse-techniek waarmee de sterkte van een model getoetst kan worden. Tevens komen eventueel gemiste verbanden en mogelijke verbeteringen voor het model naar voren. Hierdoor wordt duidelijk hoe de directe en indirecte relaties tussen variabelen nu precies lopen. Aangezien in de vorige paragrafen duidelijk werd dat veel van de concepten zoals transformationeel leiderschap, doelspecificiteit en red tape

geen direct effect hebben op arbeidsmotivatie, is het interessant om te onderzoeken hoe de indirecte effecten lopen. De SEM analyse is uitgevoerd met behulp van het statistiekprogramma AMOS versie 16.

Om de veronderstelde relaties en hypothesen uit het conceptuele model te toetsen, is een SEM model geschat zoals in het theoretisch kader uiteen is gezet. Om een uitspraak te kunnen doen over het model, wordt gekeken naar de fit maten. Deze maten geven weer hoe goed het model de relaties uit de dataset kan voorspellen, oftewel hoe goed de 'fit' van het model is (Kline, 2010). Het originele model uit het theoretisch kader bleek echter geen acceptabele waarden voor de verschillende fitmaten te bevatten. Dit betekent dat het originele conceptuele model dus niet goed past bij de empirische gegevens van de gemeente Rotterdam. Om tot een goede fit van het model te komen, zijn de verbetersuggesties van het SEM model bekeken. Deze suggesties worden in AMOS gegeven door middel van modification indices (Hox & Bechger, 1998). Aan de hand van deze suggesties is het model opnieuw geschat en zijn er verschillende (niet significante) relaties weggelaten of zijn er juist relaties tussen concepten bijgevoegd indien deze theoretisch gezien te verklaren waren. Het herziene model is weergegeven in figuur 7. Alleen de significante relaties zijn in dit model opgenomen. In dit model is het concept feedback niet meegenomen, omdat de correlatiecoëfficiënt van het verband tussen feedback en transformationeel leiderschap volgens de correlatiematrix in AMOS boven de 0.8 ligt. Naast de correlatiecoëfficiënten kon ook uit de modification indices afgeleid worden dat het model een betere fit krijgt indien de feedback variabele eruit gehaald zou worden.

Van de vijftien veronderstelde relaties in het conceptuele model, blijven er zeven bestaan. Deze zeven relaties zijn statistisch significant bij een significantieniveau van 0.05. Allereerst is gekeken naar de uitkomsten van de Chi-kwadraattoets. Hieruit blijkt dat de resultaten niet overeenkomen met de waarden voor een goede fit. De maximum likelihood Chi square is 28,423 en het aantal vrijheidsgraden is 8. Wanneer deze eerste waarde gedeeld wordt door het aantal vrijheidsgraden moet er een getal tussen de waarden 1 en 3 naar voren komen om te kunnen spreken van een model met een goede fit. In dit geval komt die waarde uit op 3,553 waardoor er voor deze maat dus niet gesproken kan worden van een goede fit. Deze specifieke fit maat is echter zeer gevoelig voor de grootte van de steekproef. Hierbij geldt hoe groter de steekproef, hoe kleiner de kans om een goede fit te krijgen (James, Mulaik & Brett, 1982). Gezien het feit dat er een grote steekproef is getrokken, is het minder zorgwekkend dat de waarde van deze specifieke fit maat niet op een goede fit wijst. Bovendien is de Chi-kwadraattoets niet de enige beschikbare fitmaat. Om het probleem van de Chi-kwadraattoets op te lossen, zijn er in de loop van de jaren namelijk alternatieve fitmaten ontwikkeld waarbij de uitkomsten niet afhankelijk zijn van de steekproefgrootte. Zo blijkt uit de GFI (Goodness-of-Fit index) van 0,992, de TLI (Tucker-Lewis index) van 0,956 en de CFI (Comparative Fit index) van 0,988 dat er sprake is van een zeer goede fit. DE RMSEA (root mean squared error of approximation) van 0,054 wijst op een acceptabele fit.

Zoals gezegd worden er met het herziene model een zevental directe relaties bevestigd die in het theoretisch kader waren verondersteld. Dit zijn dezelfde relaties die ook in de voorgaande regressieanalyses gevonden zijn. Bovendien zijn de relaties die in de regressieanalyses niet statistisch

significant bleken ook niet in de SEM analyse teruggevonden. Dit wijst erop dat de SEM analyse de uitkomsten van de regressieanalyses en de hieraan verbonden conclusies over de hypothesen bevestigt. Omdat hier in de vorige paragrafen al bij stil is gestaan, is het interessanter om hieronder vooral te kijken naar de indirecte relaties en de toevoegingen van het model die niet verondersteld waren. Wat betreft de indirecte relaties is te zien dat de specificiteit van doelen vooral via een vergroting van de mate van doelcommitment en self-efficacy tot een hogere arbeidsmotivatie leidt. Ook transformationeel leiderschap heeft geen direct effect op arbeidsmotivatie, maar deze leidinggevendenden hebben vooral een sterke positieve invloed op de mate waarin hun werknemers hun doelen als specifiek ervaren en de mate waarin hun werknemers betrokken worden bij de opstelling van hun doelen. Dit heeft vervolgens weer een direct effect op arbeidsmotivatie. Naast de verduidelijking van deze indirecte relaties zijn er ook twee significante effecten ontdekt die in de lineaire regressieanalyses niet naar voren kwamen. Zo blijkt uit het SEM model dat transformationeel leiderschap een negatief effect heeft op de perceptie van red tape. Transformationele leidinggevendenden kunnen dus door hun manier van leidinggeven ervoor zorgen dat medewerkers minder red tape ervaren. Dit is een opvallende bevinding, want in eerder onderzoek naar de link tussen transformationeel leiderschap en red tape bleek er geen significant verband te bestaan (Wright & Pandey, 2010). Waarschijnlijk kan een leidinggevende niet direct invloed uitoefenen op het aantal regels en procedures, maar wel op de manier waarop zijn werknemers deze regels ervaren en hoeveel ze ermee te maken hebben. Daarnaast is gebleken dat red tape een direct, negatief effect heeft op participatie in goal-setting. Werknemers die veel hinder ondervinden van regels en procedures binnen de organisatie zijn dus minder vaak betrokken bij de formulering van hun doelen dan hun collega's die minder red tape ervaren. Aangezien het maken van resultaatafspraken en het houden van gesprekken in het kader van de gesprekscyclus vaak met een hoop papierwerk geassocieerd wordt (Gabris, 1986), zullen werknemers die al veel red tape ervaren wellicht minder snel geneigd zijn om actief betrokken te zijn bij de formulering van hun doelen.

Tot slot is het model in figuur 7 gevalideerd door middel van cross-model validation. Dit is gedaan volgens de drie fasen die Camilleri (2006) voorstelt. In de eerste fase wordt de data verdeeld in twee datasets. De eerste dataset bestaat uit een willekeurige selectie van 20 procent van de respondenten; de tweede dataset bestaat uit een willekeurige selectie van 80 procent van de respondenten. In de tweede fase wordt voor beide datasets de structural fit index (gemeten door de verklaarde variantie R^2) berekend. Ten slotte wordt in de derde fase het verschil tussen de verklaarde variantie van de twee datasets bekeken. De validiteit van het model wordt namelijk bepaald door de mate waarin de verklaarde variantie in beide modellen overeenkomt, oftewel het verschil in verklaarde variantie tussen beide datasets geeft aan hoe valide het model is. In tabel 26 zijn de resultaten van de cross-model validation weergegeven. Uit deze tabel blijkt dat de verschillen in verklaarde variantie vrij klein zijn. Camilleri (2006) geeft aan dat dergelijke resultaten als 'satisfactory' kunnen worden aangeduid, met andere woorden: het model is voldoende valide te noemen.

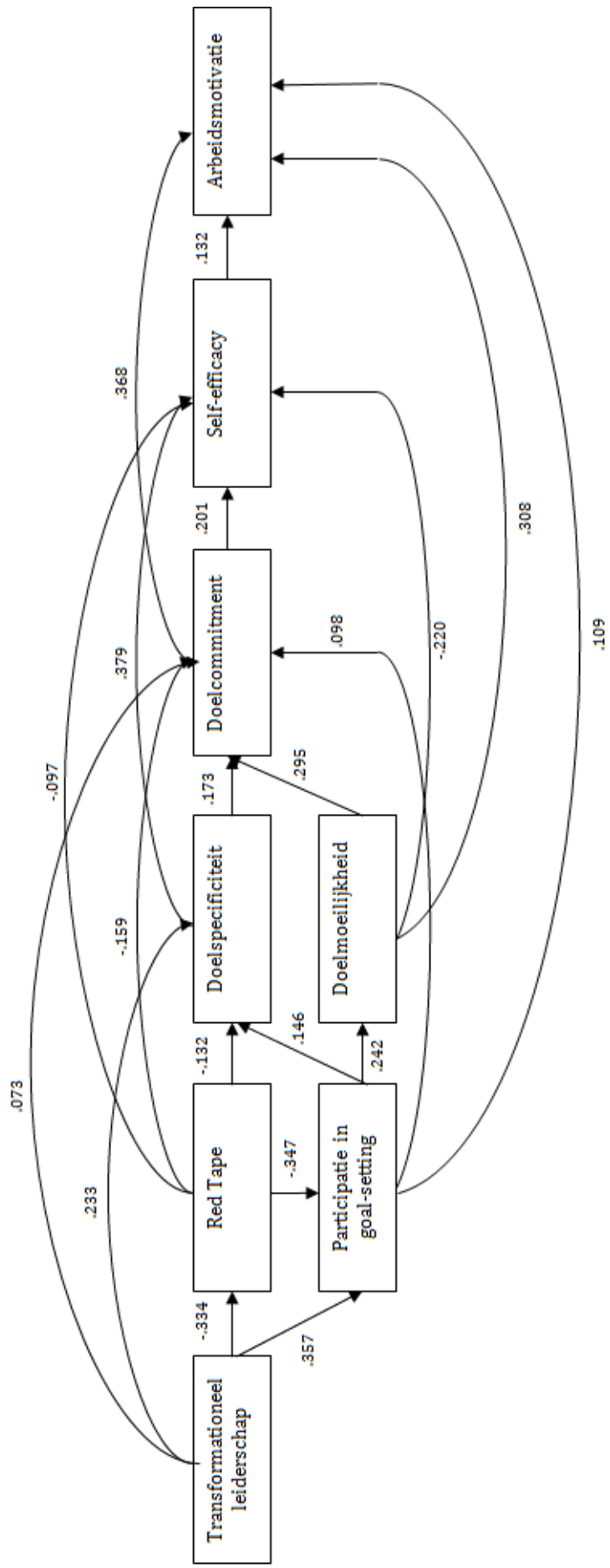
Samenvattend kan gezegd worden dat de belangrijkste toevoeging van SEM aan de eerdere analyses ligt in de ontdekking van een aantal indirecte paden die niet verondersteld waren op basis van de literatuur en

eerder onderzoek op het gebied van goal-setting in de publieke sector. Zo blijkt dat de perceptie van red tape en participatie van medewerkers in het opstellen van doelen bepalende variabelen zijn voor het effect dat transformationele leiders kunnen hebben op de arbeidsmotivatie van hun werknemers. Verder is de SEM analyse een bevestiging van de resultaten die in de vorige paragrafen zijn gevonden.

Tabel 26

Resultaat van de cross-model validation met de R^2 van de twee datasets

Variabelen	R^2 20% selectie	R^2 80% selectie	Vershil in R^2 tussen 20% en 80% selectie
Self-efficacy	0,337	0,431	0,094
Doelcommitment	0,337	0,278	0,059
Doelspecificiteit	0,139	0,171	0,032
Doelmoelijkheid	0,366	0,281	0,085
Red tape	0,121	0,113	0,008
Participatie in goal-setting	0,211	0,317	0,106
Transformationeel leiderschap	0,043	0,067	0,024



Figuur 7 Resultaat van SEM analyse

6.6 Samenvatting

Na het eerste resultatenhoofdstuk waarin vooral de huidige stand van zaken bij de gemeente Rotterdam aan bod is gekomen wat betreft arbeidsmotivatie, goal-setting en leiderschap, zijn in dit zesde hoofdstuk de hypothesen uit het theoretisch kader getoetst. Voor ieder van de hypothesen zal hieronder kort samengevat worden of ze al dan niet bevestigd zijn en wat dit nu precies betekent.

De eerste vier hypothesen zijn opgesteld om te achterhalen hoe de vormgeving en ervaring van doelen (of resultaatafspraken) van invloed is op de arbeidsmotivatie van werknemers. Het gaat hier om de drie goal-setting concepten doelspecificiteit, doelmoelijkheid en doelcommitment.

Allereerst is getoetst of doelspecificiteit een direct, positief effect heeft op de arbeidsmotivatie van een werknemer (hypothese 1). Uit de analyses is gebleken dat dit niet het geval is; werknemers zijn dus niet direct gemotiveerder naarmate hun doelen specifiek en duidelijker geformuleerd zijn. Daarnaast is gekeken of ook de moeilijkheid van doelen een rol speelt bij arbeidsmotivatie. Zo is getoetst of doelmoelijkheid een direct, positief effect heeft op de arbeidsmotivatie van een werknemer (hypothese 2). Ook deze hypothese is aangenomen en het verband bleek positief te zijn. Dit houdt in dat werknemers gemotiveerder zijn naarmate hun doelen moeilijker of uitdagender zijn. Bovendien is getoetst of doelmoelijkheid een sterker positief effect heeft op de arbeidsmotivatie van een werknemer wanneer deze werknemer beschikt over een hoge mate van self-efficacy (hypothese 3). Deze hypothese is verworpen. Werknemers met een groot vertrouwen in hun eigen vermogen om werkdoelen te behalen worden dus niet extra gemotiveerd door moeilijkere doelen dan werknemers die over minder self-efficacy beschikken. Self-efficacy speelt echter wel een belangrijke rol. Uit de regressieanalyses kwam namelijk naar voren dat werknemers met een hoge mate van self-efficacy gemotiveerder zijn dan werknemers met minder self-efficacy. Tot slot is achterhaald of doelcommitment een direct, positief effect heeft op de arbeidsmotivatie van een werknemer (hypothese 4). Dit effect is inderdaad teruggevonden, wat betekent dat werknemers gemotiveerder zijn naarmate ze meer gecommitteerd zijn aan hun doelen.

Nu duidelijk is dat de vormgeving en ervaring van doelen zeer bepalend is voor de arbeidsmotivatie van werknemers, is vervolgens getoetst of een drietal relevante baan- en organisatiekenmerken verband houdt met de drie genoemde goal-setting concepten.

De vijfde hypothese betrof de vraag of feedback een indirect effect heeft op arbeidsmotivatie door het directe positieve effect op doelspecificiteit. Deze hypothese is verworpen. Enige voorzichtigheid met deze uitspraak is geboden. Door een hoge correlatie met de transformationeel leiderschapsvariabele zou het kunnen zijn dat de feedback variabele onterecht insignificant is gebleken en feedback wel degelijk bij werknemers zorgt voor verheldering en specificering van doelen. Hoewel hier geen hypothesen over waren opgesteld, kwam wel naar voren dat participatie in goal-setting en red tape belangrijke voorspellers zijn van doelspecificiteit. Hierbij geldt dat werknemers die meer betrokken zijn bij de opstelling van hun eigen doelen deze doelen ook als specifiek ervaren. Voor werknemers die veel hinder ondervinden van administratieve regels en procedures zijn doelen juist vaak minder specifiek.

Voor doelcommitment is getoetst of participatie in goal-setting een indirect, positief effect heeft op arbeidsmotivatie door het directe, positieve effect op doelcommitment (hypothese 6). Uit de resultaten bleek inderdaad dat werknemers die meer betrokken zijn bij het formuleren van hun doelen ook meer gecommiteerd zijn aan deze doelen. Hypothese 6 is hierdoor dus ook aangenomen.

Hypothese 7 veronderstelde dat red tape een indirect negatief effect heeft op arbeidsmotivatie door het directe, positieve effect op doelmoelijkheid. Aan de hand van de resultaten is deze hypothese verworpen. Procedurele beperkingen hebben geen significant effect op de moeilijkheid van doelen. Werknemers die veel procedurele beperkingen ervaren, hebben wel significant minder self-efficacy dan werknemers die minder hinder ondervinden van administratieve regels en procedures. Aangezien self-efficacy een redelijk sterk positief effect heeft op arbeidsmotivatie, kan hypothese 8 waarin werd verwacht dat red tape een indirect negatief effect heeft op arbeidsmotivatie door het directe, positieve effect op self-efficacy wel worden aangenomen.

Tot slot is ook het effect van leiderschap in dit hoofdstuk onderzocht. Zo betrof hypothese 9 de vraag of transformationeel leiderschap een direct, positief effect heeft op arbeidsmotivatie. Deze hypothese is op basis van de resultaten verworpen. Blijkbaar wordt een werknemer niet direct extra gemotiveerd door een leidinggevende met een transformationele stijl van leidinggeven. Vervolgens is getoetst of transformationeel leiderschap dan een indirect positief effect heeft op arbeidsmotivatie door een direct positief effect op self-efficacy (hypothese 9). Ook dit bleek niet op te gaan: transformationele leidinggevende die het vertrouwen van hun werknemers in de eigen capaciteiten om werk succesvol uit te voeren stimuleren, zorgen er op deze manier niet direct voor dat hun werknemers gemotiveerder te werk gaan. Hypothese 9 is dus niet aangenomen. Eenzelfde soort hypothese is ook voor de drie goal-setting variabelen getoetst. Hypothese 11 betrof namelijk de vraag of transformationeel leiderschap een indirect positief effect heeft op arbeidsmotivatie door het directe positieve effect op (a) doelspecificiteit, (b) doelmoelijkheid en (c) doelcommitment. Voor doelmoelijkheid was dit niet het geval, maar voor doelspecificiteit en doelcommitment wel. Kort gezegd stellen transformationele leiders dus niet significant moeilijkere doelen, maar zorgen ze er wel voor dat doelen duidelijker en specifiekere worden voor werknemers en voelen hun werknemers zich meer betrokken bij hun eigen doelen. Daarnaast is getoetst of transformationeel leiderschap een indirect, positief effect heeft op arbeidsmotivatie door het directe positieve effect op (a) feedback en (b) participatie in goal-setting (hypothese 12). Beide hypothesen zijn aangenomen. Hieruit volgt dus dat transformationele leiders ook meer feedback geven en hun werknemers vaker betrekken bij de formulering van hun doelen dan leidinggevendenden met een minder transformationele stijl van leidinggeven.

Op de volgende pagina is in tabel 27 een schematische samenvatting gegeven van wat de resultaten in dit hoofdstuk nu precies betekenen voor de toetsing van de hypothesen uit het theoretisch kader.

Tabel 27

Resultaten toetsing hypothesen

Hypothese 1	Doelspecificiteit heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.	verworpen
Hypothese 2	Doelmoeilijkheid heeft een direct effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.	aangenomen, positief verband
Hypothese 3	Doelmoeilijkheid heeft een sterker positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer wanneer de werknemer beschikt over een hoge mate van self-efficacy.	verworpen
Hypothese 4	Doelcommitment heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.	aangenomen
Hypothese 5	Feedback heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelspecificiteit.	verworpen
Hypothese 6	Participatie in goal-setting heeft een indirect, positief effect op arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelcommitment.	aangenomen
Hypothese 7	Red tape heeft een indirect negatief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelmoeilijkheid.	verworpen
Hypothese 8	Red tape heeft een indirect negatief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe negatieve effect op self-efficacy.	aangenomen
Hypothese 9	Transformationeel leiderschap heeft een direct, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer.	verworpen
Hypothese 10	Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op self-efficacy.	verworpen
Hypothese 11a	Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelspecificiteit.	aangenomen
Hypothese 11b	Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelmoeilijkheid.	verworpen
Hypothese 11c	Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op doelcommitment.	aangenomen
Hypothese 12a	Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op feedback.	aangenomen
Hypothese 12b	Transformationeel leiderschap heeft een indirect, positief effect op de arbeidsmotivatie van een werknemer door het directe, positieve effect op participatie in goal-setting.	aangenomen

Nu op een rijtje is gezet welke relaties er bestaan tussen goal-setting, leiderschap en arbeidsmotivatie, is het interessant om nog eens terug te kijken op de resultaten die in hoofdstuk 5 gevonden zijn. Kunnen deze relaties de verschillen tussen organisatieclusters en functiegroepen verklaren of blijven de initiële verschillen tussen deze groepen bestaan? Dit komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

7 Resultaten – verklarende analyse

Nu duidelijk is welke causale verbanden er bestaan tussen de centrale concepten, wordt in dit laatste resultatenhoofdstuk nog eens gekeken naar de verschillen die gevonden zijn in de beschrijvende analyses van hoofdstuk 5. Het is immers gebleken dat de clusters en functiegroepen binnen de gemeente Rotterdam verschillend scoren op arbeidsmotivatie en self-efficacy, maar het blijft onduidelijk of deze verschillen blijven bestaan wanneer ook gekeken wordt naar variabelen die te maken hebben met leiderschap en goal-setting. Om hierachter te komen, zijn in de eerste paragraaf een aantal covariantie analyses gedaan. In de tweede paragraaf wordt vervolgens ook teruggekomen op de verschillen die in hoofdstuk 5 gevonden zijn, namelijk de verschillen tussen clusters en functiegroepen wat betreft het maken van resultaatafspraken. Welke variabelen zijn nu van invloed op het al dan niet maken van resultaatafspraken? De resultaten van dit hoofdstuk kunnen meer licht schijnen op de verschillen op het gebied van goal-setting en leiderschap binnen de gemeente Rotterdam.

7.1 Verschillen in houding en gedrag tussen organisatieclusters en functiegroepen verklaard

In hoofdstuk 5 zijn de verschillen in gemiddelde scores op arbeidsmotivatie en self-efficacy tussen organisatieclusters en functiegroepen beschreven. Hieruit bleek dat er soms redelijke verschillen bestaan tussen clusters of functiegroepen. Om erachter te komen of deze verschillen ook echt voortkomen uit het verschil in cluster of functiegroep en niet een consequentie zijn van de verschillen in andere variabelen, zijn in dit hoofdstuk een aantal covariantie analyses (ANCOVA) gedaan. Deze analyses laten bijvoorbeeld zien of het verschil in arbeidsmotivatie tussen beleidsmedewerkers en leidinggevenden de oorzaak is van het verschil in functiegroep of dat dit effect geheel of gedeeltelijk wegvalt wanneer er covariaten als doelcommitment of transformationeel leiderschap worden toegevoegd. Op deze manier kunnen de verschillen in gemiddelde arbeidsmotivatie op verschillende plaatsen binnen de gemeente Rotterdam wellicht beter verklaard worden.

7.1.1 Verschillen in arbeidsmotivatie

Tabel 28 laat de resultaten van de ANCOVA op het verschil in arbeidsmotivatie tussen organisatieclusters zien. De rij met ongecorrigeerde gemiddelden laat de gemiddelden van de organisatieclusters zien met de initiële verschillen tussen deze clusters. De tweede rij met gecorrigeerde gemiddelden bestaat uit gemiddelden die aangepast zijn voor het effect van de covariaten die in de analyse zijn toegevoegd. De covariaten die zijn toegevoegd staan in de linkerkolom eronder. De significantieniveaus die horen bij de F-waarden van de onafhankelijke variabele en de covariaten zijn weergegeven door middel van sterretjes. Daarnaast is ook de partial eta squared (η^2) weergegeven. Dit getal geeft de grootte van het effect weer.

Tabel 28

ANCOVA: verschillen in gemiddelde arbeidsmotivatie naar organisatiecluster met self-efficacy, het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

	Concern- staf	Service- organisatie	MO	SB	SO	DV	Deel- gemeenten	Totaal
Arbeidsmotivatie (onaangepaste gemiddelden)	4,20	4,16	4,11	4,22	4,14	4,19	4,27	4,16
Arbeidsmotivatie (aangepaste gemiddelden)	4,15	4,16	4,15	4,21	4,14	4,14	4,26	4,16
N	79	123	269	92	261	48	66	938
					F			η^2
Covariaten:								
Resultaatafspraken gemaakt (1=ja)					0,003			0,000
Self-efficacy					12,693**			0,014
Doelspecificiteit					2,403			0,003
Doelmoeilijkheid					101,305**			0,099
Doelcommitment					143,425**			0,135
Red tape					0,022			0,000
Participatie in goal-setting					11,121**			0,012
Feedback					0,469			0,001
Transformationeel leiderschap					0,070			0,000
Onafhankelijke variabele:								
Organisatiecluster					1,070			0,007

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Uit tabel 8 in hoofdstuk 5 bleek dat de ongecorrigeerde gemiddelden tussen organisatieclusters significant van elkaar verschillen. Zo bestond er een significant verschil tussen de arbeidsmotivatie van kenniswerkers van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling en de arbeidsmotivatie van kenniswerkers die werkzaam zijn bij de deelgemeenten. Wanneer de covariaten worden toegevoegd aan deze analyse, blijkt echter dat dit significante effect wegvalt (zie ook de gecorrigeerde gemiddelden in tabel 28). Uit de overschrijdingskansen van de covariaten blijkt dat het verschil in organisatieonderdeel inderdaad geen significante invloed meer heeft op arbeidsmotivatie ($F(1, 922) = 1,070, p = 0,379, \eta^2 = 0,007$). De verschillen die er op het gebied van arbeidsmotivatie tussen organisatieclusters bestaan, zijn dus niet toe te schrijven aan het organisatiecluster waar men werkzaam is. Om erachter te komen waar de verschillen wel aan toegeschreven kunnen worden, moet gekeken worden naar de effecten van de covariaten.

Covariaten die wel een significant effect hebben op arbeidsmotivatie zijn self-efficacy ($F(1, 922) = 12,693, p = 0,01, \eta^2 = 0,099$), doelmoeilijkheid ($F(1, 922) = 101,305, p < 0,01, \eta^2 = 0,099$), doelcommitment ($F(1, 922) = 143,425, p < 0,01, \eta^2 = 0,135$) en participatie in goal-setting ($F(1, 922) = 11,121, p < 0,01, \eta^2 = 0,012$). Kort gezegd: de verschillen in arbeidsmotivatie tussen clusters kunnen volledig worden

toegeschreven aan de genoemde variabelen. Dit komt overeen met de resultaten uit het vorige hoofdstuk. Gezien de groottes van de η^2 , zijn het vooral doelmoelijkheid en doelcommitment die de verschillen in arbeidsmotivatie verklaren. Wellicht geven bepaalde kenmerken van het werk in clusters aanleiding tot meer of minder commitment en worden de doelen ook moeilijker of makkelijker ervaren.

Tabel 29

ANCOVA: verschillen in gemiddelde arbeidsmotivatie naar functiegroep met self-efficacy, het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- management	Totaal
Arbeidsmotivatie (ongecorrigeerde gemiddelden)	4,11	4,09	4,28	4,24	4,16
Arbeidsmotivatie (gecorrigeerde gemiddelden)	4,15	4,10	4,23	4,18	4,16
N	445	163	212	118	938
			F		η^2
Covariaten:					
Resultaatafspraken gemaakt (1=ja)			0,037		0,000
Self-efficacy			10,854**		0,012
Doelspecificiteit			1,555		0,002
Doelmoelijkheid			104,621**		0,102
Doelcommitment			152,432**		0,141
Red tape			0,062		0,000
Participatie in goal-setting			12,993**		0,014
Feedback			0,618		0,001
Transformationeel leiderschap			0,009		0,000
Onafhankelijke variabele:					
Functiegroep			3,031*		0,010

**p < 0,01 *p < 0,05

Om te kijken of de oorspronkelijke verschillen tussen functiegroepen blijven bestaan wanneer ook andere aspecten in beschouwing worden genomen, is ook voor functiegroepen een ANCOVA uitgevoerd. In tabel 29 is te zien dat de gecorrigeerde gemiddelden minder ver uit elkaar liggen dan de oorspronkelijke gemiddelden. Toch blijkt uit de analyse dat de verschillen significant blijven ($F(1, 925) = 3,031, p < 0,05, \eta^2 = 0,010$). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het verschil in arbeidsmotivatie inderdaad gerelateerd is aan de functie die men heeft. Ook hier kan uit de analyse van de covariaten opgemaakt worden dat doelmoelijkheid ($F(1, 925) = 104,621, p < 0,01, \eta^2 = 0,102$) en doelcommitment ($F(1, 925) = 152,432, p < 0,01, \eta^2 = 0,141$) het grootste effect hebben op arbeidsmotivatie. Bovendien spelen ook de mate waarin men participeert in het opstellen van doelen ($F(1, 925) = 12,993, p < 0,01, \eta^2 = 0,014$) en de self-efficacy van medewerkers ($F(1, 925) = 10,854, p < 0,01, \eta^2 = 0,012$) een rol. Dit betekent dat de

manier waarop doelen en resultaatafspraken vormgegeven worden dus zeer bepalend is voor de motivatie van kenniswerkers werkzaam bij de gemeente Rotterdam.

7.1.2 Verschillen in self-efficacy

Zoals in de paragraaf hierboven naar voren kwam, is self-efficacy niet alleen op zichzelf een interessante gedragsuitkomst, maar speelt dit ook een belangrijke rol in de arbeidsmotivatie van een werknemer. In hoofdstuk 5 bleek dat er significante verschillen bestonden tussen organisatieclusters en functiegroepen. Maar blijven de verschillen ook bestaan na controle voor andere variabelen? En wat verklaart nu precies deze verschillen?

Tabel 30

ANCOVA: verschillen in gemiddelde self-efficacy naar organisatiecluster met het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

	Concern- staf	Service- organisatie	MO	SB	SO	DV	Deel- gemeenten	Totaal
Self-efficacy (ongecorrigeerde gemiddelden)	3,73	3,63	3,53	3,69	3,70	3,64	3,63	3,64
Self-efficacy (gecorrigeerde gemiddelden)	3,73	3,63	3,56	3,67	3,70	3,69	3,69	3,64
N	79	123	269	92	261	48	66	938
					F			η^2
Covariaten:								
Resultaatafspraken gemaakt (1=ja)					0,375			0,000
Doelspecificiteit					153,213**			0,142
Doelmoeilijkheid					56,424**			0,058
Doelcommitment					52,753**			0,054
Red tape					11,907**			0,013
Participatie in goal-setting					0,114			0,000
Feedback					1,571			0,002
Transformationeel leiderschap					2,604			0,003
Onafhankelijke variabele:								
Organisatiecluster					2,132*			0,014

**p < 0,01 *p < 0,05

In tabel 30 is een covariantieanalyse gepresenteerd van de verschillen tussen organisatieclusters op self-efficacy scores. Uit de post-hoc testen op de oorspronkelijke gemiddelden bleek dat de kenniswerkers van de concernstaf over significant meer self-efficacy beschikken dan hun collega's die werkzaam zijn bij het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. In de tabel hieronder valt op dat de gemiddelden die gecorrigeerd zijn voor de invloed van de covariaten niet zoveel afwijken van de oorspronkelijke gemiddelden. Organisatiecluster blijft volgens de covariantieanalyse dan ook van significante invloed op de self-efficacy

van medewerkers ($F(1, 923) = 2,132, p < 0,05, \eta^2 = 0,014$). Kijkend naar de grootte van de effecten van de covariaten en de organisatiecluster variabele, wordt duidelijk dat andere variabelen echter een grotere invloed hebben op self-efficacy. Evenals bij arbeidsmotivatie spelen de mate van doelmoelijkheid ($F(1, 923) = 56,424, p < 0,01, \eta^2 = 0,058$) en doelcommitment ($F(1, 923) = 52,753, p < 0,01, \eta^2 = 0,054$) een belangrijke rol. Anders dan bij arbeidsmotivatie is dat ook de ervaring van red tape significant bepalend is voor de self-efficacy van kenniswerkers ($F(1, 923) = 11,907, p < 0,01, \eta^2 = 0,013$). Hoewel het effect van red tape niet zo groot is, blijkt wel dat procedurele beperkingen en administratieve rompslomp ervoor zorgen dat respondenten minder vertrouwen hebben in hun eigen mogelijkheden en vermogen om succesvol hun werk uit te voeren. Dit komt overeen met de resultaten uit het vorige hoofdstuk (zie tabel 20) en de literatuur over self-efficacy. Werknemers zien namelijk dat ze zelf weinig invloed kunnen uitoefenen op hun werkcontext waardoor ze het vertrouwen in hun capaciteiten om doelen te bereiken, verliezen (Wood & Bandura, 1989).

Ten slotte blijkt voor self-efficacy ook de specificiteit van de doelen erg belangrijk te zijn. In tegenstelling tot de vorige analyses van arbeidsmotivatie, wordt uit de analyses van self-efficacy duidelijk dat doelspecificiteit de meest bepalende factor is voor het vertrouwen van kenniswerkers in hun vermogen om hun werktaken uit te voeren ($F(1, 923) = 153,213, p < 0,01, \eta^2 = 0,142$). Kennelijk zorgen specifiekere geformuleerde doelen ervoor dat werknemers beter kunnen inschatten of zij de kennis en vaardigheden in huis hebben om hun doelen te behalen. Dit vergroot hun self-efficacy. Onduidelijkheid in doelen maakt werknemers onzeker, omdat ze niet kunnen peilen of ze de capaciteiten hebben om de doelen te behalen.

Tot slot zijn ook de verschillen in self-efficacy tussen functiegroepen nogmaals bekeken (zie tabel 30). Wat opviel in de ongecorrigeerde gemiddelden was dat werknemers uit de functiegroep beleid significant minder self-efficacy hebben dan werknemers uit de drie andere functiegroepen. Wanneer deze gemiddelden gecorrigeerd worden voor de invloed van andere aspecten als doelkenmerken, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap, blijken de verschillen tussen functiegroepen nog steeds significant te zijn ($F(1, 926) = 0,020, p < 0,05, \eta^2 = 0,011$). Anders gezegd: het soort functie dat men heeft is bepalend voor de mate waarin men vertrouwen heeft in de eigen capaciteiten om een taak te vervullen. Waarschijnlijk heeft de lage self-efficacy van beleidsmedewerkers dus vooral te maken met karakter van beleidswerk. Wanneer verder gekeken wordt naar de invloed van de covariaten, blijkt inderdaad weer dat de specificiteit van de doelen heel bepalend is voor de mate van self-efficacy. Beleidsmedewerkers hebben dus minder vertrouwen in hun capaciteiten dan hun collega's in andere functiegroepen, omdat hun doelen vaak minder specifiek geformuleerd zijn en ze daardoor moeilijker kunnen inschatten of ze de kennis en kunde in huis hebben om deze doelen te behalen. Andere bepalende factoren zijn wederom doelmoelijkheid, doelcommitment en de mate waarin men red tape ervaart.

Tabel 31

ANCOVA: verschillen in gemiddelde self-efficacy naar functiegroep met het maken van resultaatafspraken, goal-setting concepten, baan- en organisatiekenmerken en leiderschap als covariaten

	Ondersteuning	Beleid	Leidinggeven	Project- en programma- management	Totaal
Self-efficacy (ongecorrigeerde gemiddelden)	3,68	3,49	3,66	3,64	3,64
Self-efficacy (gecorrigeerde gemiddelden)	3,70	3,54	3,62	3,64	3,64
N	445	163	212	118	938
			F		η^2
Covariaten:					
Resultaatafspraken gemaakt (1=ja)			0,654		0,001
Doelspecificiteit			146,413**		0,137
Doelmoeilijkheid			47,222**		0,049
Doelcommitment			56,546**		0,058
Red tape			13,869**		0,015
Participatie in goal-setting			0,630		0,001
Feedback			1,849		0,002
Transformationeel leiderschap			3,438		0,004
Onafhankelijke variabele:					
Functiegroep			0,020*		0,011

**p < 0,01 *p < 0,05

7.2 Het maken van resultaatafspraken verklaard

Hiervoor is duidelijk geworden dat de wijze waarop doelen worden vormgegeven en vastgesteld zeer bepalend is voor de arbeidsmotivatie van kenniswerkers. Dit maakt het consequent en zorgvuldig opstellen van resultaatafspraken een essentiële voorwaarde om sturing op resultaten tot een succes te maken. De mate waarin resultaatafspraken gemaakt worden, verschilt volgens de analyses van hoofdstuk 5 per organisatiecluster en functiegroep (zie tabellen 9 en 10). Bovendien bleek dat medewerkers die resultaatafspraken hebben gemaakt vaker een transformationele leidinggevende hebben dan degene die geen afspraken hebben gemaakt over hun te behalen resultaten. Om erachter te komen of het werkzaam zijn bij een bepaald cluster of in een bepaalde functie van invloed is op het maken van resultaatafspraken, is in deze paragraaf een logistische regressieanalyse uitgevoerd. Daarnaast is ook het effect van leiderschap en red tape op het al dan niet maken van resultaatafspraken onderzocht.

Tabel 32 geeft de resultaten van de logistische regressieanalyse weer. De tabel geeft de β 's, de Wald statistics en de odds ratio ($\text{Exp}(\beta)$) weer. Een negatieve β duidt op een negatieve relatie en een positieve β betekent dat het gaat om een positief verband tussen de onafhankelijke variabele en het maken van resultaatafspraken. De Wald statistic geeft inzicht in de sterkte van de relatie. Een hogere waarde duidt hierbij op een sterker verband dan een lagere waarde. De odds ratio geeft de invloed weer van de

onafhankelijke variabele op de kans dat men resultaatafspraken maakt. De effecten van de organisatieclusters en de functiegroepen zijn gerefereerd aan de clusters en functies waarbinnen de minste resultaatafspraken zijn gemaakt (voor clusters is dit Stadsbeheer, voor functiegroepen zijn dit medewerkers uit de functiegroep ondersteuning). Ten slotte zijn ook red tape en transformationeel leiderschap als mogelijke voorspellers van resultaatafspraken opgenomen.

Tabel 32

Logistische regressieanalyse met het maken van resultaatafspraken als afhankelijke variabele (1=ja)

	β	Wald	Exp(β)
Organisatiecluster (ref cat.= Stadsbeheer)			
Concernstaf	0,692*	3,945	1,998
Serviceorganisatie	0,980**	9,805	2,663
Maatschappelijke Ontwikkeling	1,044**	15,043	2,841
Stadsontwikkeling	0,665*	6,424	1,944
Dienstverlening	0,798*	3,899	2,221
Deelgemeenten	0,570	2,515	1,768
Functiegroep (ref. cat. = Ondersteuning)			
Beleid	0,215	0,903	1,239
Leidinggeven	0,167	0,660	1,182
Project- en programmamanagement	0,354	1,992	1,425
Red tape	-0,076	0,470	0,927
Transformationeel leiderschap	0,521**	32,169	1,684
Nagelkerke R ²			0,09
N			958
**p< 0,01 *p< 0,05			

Uit de tabel blijkt dat kenniswerkers van de clusters Concernstaf ($\beta = 0,692$, $p < 0,05$), Serviceorganisatie ($\beta = 0,980$, $p < 0,01$), Maatschappelijke Ontwikkeling ($\beta = 1,044$, $p < 0,01$), Stadsontwikkeling ($\beta = 0,665$, $p < 0,05$) en Dienstverlening ($\beta = 0,798$, $p < 0,05$) inderdaad significant vaker resultaatafspraken maken dan kenniswerkers binnen het cluster Stadsbeheer. Dit is niet onlogisch, aangezien de diensten binnen dit organisatiecluster pas sinds 2010 (Roteb) of nog niet (Gemeentewerken) geheel zijn overgestapt op de concernbrede gesprekscyclus. Kenniswerkers uit de functiegroepen beleid, leidinggeven en project- en programmamanagement maken echter niet significant vaker resultaatafspraken dan hun collega's met een ondersteunende functie.

Wat verder opvalt in de tabel is dat de ervaring van red tape geen significante invloed heeft op het al dan niet maken van resultaatafspraken. Blijkbaar maakt het niet uit of men procedurele beperkingen ervaart (en wellicht hierdoor minder tijd overhoudt) voor het maken van resultaatafspraken. Leiderschap heeft

daarentegen wel een belangrijk effect op het al dan niet maken van resultaatafspraken. Naarmate kenniswerkers een meer transformationele leidinggevende hebben, maken zij vaker afspraken over hun te behalen resultaten ($\beta = 0,521$, $p < 0,01$). Dit betekent dus dat leidinggevendenden die een transformationele stijl van leidinggeven hanteren significant vaker resultaatafspraken maken met hun werknemers.

7.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de verschillen die in hoofdstuk 5 naar boven kwamen tussen organisatieclusters en functiegroepen nog eens onder de loep genomen. Met behulp van covariantie analyses is gekeken of de initiële verschillen tussen deze groepen nog blijven bestaan wanneer ook de invloed van andere variabelen als leiderschap, baan- en organisatiekenmerken en goal-setting variabelen in beschouwing worden genomen.

Uit de analyses van de verschillen tussen arbeidsmotivatie bleek dat deze verschillen niet toe te schrijven zijn aan het organisatiecluster waar men werkzaam is, maar aan andere variabelen. Zo spelen de mate van self-efficacy en participatie in goal-setting een bepalende rol bij de arbeidsmotivatie van kenniswerkers. De mate van arbeidsmotivatie bleek echter wel gerelateerd te zijn aan het soort functie dat men heeft, oftewel de aard van het werk is bepalend voor de mate waarin men gemotiveerd is om het werk te doen. Het is dan ook niet onlogisch dat de moeilijkheid van de werkdoelen en de betrokkenheid die werknemers bij deze doelen het grootste effect op motivatie hebben.

Ook de verschillen tussen organisatieclusters en functiegroepen in self-efficacy blijven bestaan wanneer de invloed van andere variabelen wordt meegenomen. Toch zijn ook hier de kenmerken van de doelen de meest bepalende factoren voor het vertrouwen dat een werknemer heeft in zijn of haar capaciteiten om de doelen te behalen. Zo bleek dat naast de moeilijkheid van doelen en de commitment hieraan ook specificiteit een sterke positieve invloed heeft op self-efficacy. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de relatief lage score van beleidsmedewerkers en kenniswerkers van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling op dit punt waarschijnlijk verklaard kunnen worden door de minder specifieke omschrijving van hun doelen. Ten slotte kwam naar voren dat zowel de mate waarin men red tape ervaart als de stijl van leidinggeven bepalend zijn voor de self-efficacy van kenniswerkers. Hierbij geldt dat naarmate men meer procedurele beperkingen ervaart, men minder vertrouwen heeft in de eigen capaciteiten.

In de laatste paragraaf is ten slotte gekeken naar de bepalende factoren voor het al dan niet maken van resultaatafspraken. Uit de analyses bleek dat kenniswerkers uit het cluster Stadsbeheer inderdaad significant minder vaak resultaatafspraken maken dan hun collega's uit de andere organisatieclusters (op de deelgemeenten na). Vooral interessant is de bevinding dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij het maken van resultaatafspraken. Zo maken transformationele leiders vaker resultaatafspraken met hun werknemers dan leidinggevendenden waarvan de leiderschapsstijl als minder transformationeel is te typeren. Wat deze bevindingen nu precies betekenen voor de beantwoording van de deelvragen en de gemeente Rotterdam, zal in het volgende concluderende hoofdstuk worden besproken.

8 Conclusie

Op basis van de resultaten uit de vorige drie hoofdstukken worden in dit afsluitende hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam gepresenteerd. Daartoe zal in paragraaf 8.1 eerst teruggekeken worden op de hoofd- en deelvragen die in het eerste hoofdstuk gesteld zijn. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf geconcludeerd wat dit nu precies betekent voor de gemeente Rotterdam en welke aanbevelingen gedaan kunnen worden om de overschakeling op sturen op resultaten succesvol te laten verlopen. In de derde paragraaf wordt teruggeblikt op de wetenschappelijke relevantie en welke implicaties dit onderzoek voor theorie omtrent goal-setting en leiderschap heeft. Tot slot komen in paragraaf 8.4 en 8.5 respectievelijk de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod.

8.1 Conclusies

Met de invoering van Het Nieuwe Werken staat de gemeente Rotterdam voor een grote veranderuitdaging. Eén onderdeel daarvan is de organisatiebrede overschakeling naar sturing op resultaten. In de voorgaande hoofdstukken is onderzocht op welke wijze de resultaatafspraken vormgegeven kunnen worden en welke rol de leidinggevende hierbij speelt. De hoofdvraag luidde dan ook:

Op welke wijze leidt het maken van resultaatafspraken tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers en hoe kunnen leidinggevenden hieraan bijdragen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een uitsplitsing gemaakt in vijf deelvragen. Hieronder wordt antwoord gegeven op deze vragen. De som van de antwoorden op deze vragen, vormt het antwoord op de hoofdvraag.

De eerste deelvraag die gesteld is, betrof:

1 Hoe ervaren Rotterdamse werknemers uit verschillende organisatieonderdelen en verschillende functiesoorten momenteel hun resultaatafspraken?

Uit de resultaten van de beschrijvende analyses bleek dat de meest opvallende verschillen tussen organisatieonderdelen en functiegroepen zich niet zozeer uitten in het maken van resultaatafspraken (alleen het cluster Stadsbeheer loopt hiermee iets achter), maar in de kwaliteit van deze afspraken. Zo ervaren respondenten uit de clusters Maatschappelijke Ontwikkeling en Stadsontwikkeling hun resultaatafspraken als minder specifiek dan hun collega's in andere clusters. Wat betreft de mate van uitdaging die de resultaatafspraken bieden en de betrokkenheid die de kenniswerkers bij hun afspraken voelen, zijn er geen significante verschillen te ontdekken.

Ook de uitsplitsing naar functiegroepen liet zien dat binnen alle functiegroepen momenteel ongeveer driekwart resultaatafspraken maakt met zijn of haar leidinggevende. Wat betreft de kwaliteit van deze

resultaatafspraken vielen vooral de gemiddelde scores van beleidsmedewerkers en het ondersteunend personeel op. Deze functiegroepen vinden hun resultaatafspraken namelijk minder uitdagend dan leidinggevend en project- en programmamanagers en voelen zich ook minder betrokken bij hun doelen dan collega's uit andere functiegroepen. Bovendien ervaren beleidsmedewerkers grotere onduidelijkheid in hun resultaatafspraken dan de werknemers uit andere functiegroepen.

Hoewel het maken van resultaatafspraken dus al redelijk ingeburgerd is binnen de gemeente Rotterdam, blijkt dat de ervaring van deze resultaatafspraken binnen bepaalde organisatieonderdelen en functiegroepen nog te wensen overlaat. In dit licht geeft ook de bevinding dat kenniswerkers niet erg veel feedback ontvangen van hun leidinggevend aan dat er wat betreft de ervaring van resultaatafspraken nog het een en ander te winnen valt bij de gemeente.

2 Op welke wijze kunnen resultaatafspraken worden vormgegeven zodat deze tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers leiden?

Het maken van resultaatafspraken is in dit onderzoek geoperationaliseerd als goal-setting, oftewel het proces waarin doelen gesteld worden of resultaatafspraken worden vastgelegd. Volgens vele empirische onderzoeken heeft het stellen van doelen een positieve werking op de arbeidsmotivatie van werknemers. Deze doelen moeten echter wel specifiek geformuleerd zijn en voldoende uitdaging bieden. Bovendien moeten werknemers zich gecommitteerd voelen aan deze doelen (Locke & Latham, 2002). Uit de resultaten is gebleken dat twee van deze drie voorwaarden er inderdaad voor zorgen dat het stellen van doelen bij Rotterdamse kenniswerkers direct tot meer arbeidsmotivatie leidt. Zo zijn kenniswerkers gemotiveerder naarmate hun doelen moeilijker zijn. Dit laatste heeft waarschijnlijk te maken met de uitdaging die moeilijkere doelen bieden. Het meest bepalend voor arbeidsmotivatie is echter doelcommitment; kenniswerkers die zich betrokken voelen bij hun doelen en zich committeren aan de volbrenging hiervan zijn gemotiveerder dan kenniswerkers die minder doelcommitment voelen. Verder is de mate van self-efficacy, oftewel het vertrouwen van werknemers in hun eigen vermogen om toekomstige werksituaties tot een goed einde te brengen, zeer belangrijk voor arbeidsmotivatie. Kenniswerkers die over veel self-efficacy beschikken zijn ook gemotiveerder dan hun collega's die dit in mindere mate bezitten. Belangrijke bevinding hierbij is dat self-efficacy op zijn beurt weer sterk beïnvloed wordt door de mate van doelspecificiteit. Hoewel heldere en specifieke doelen dus niet direct van invloed zijn op arbeidsmotivatie, is dit wel indirect van belang via het vergroten van de self-efficacy van werknemers.

Het stellen van specifieke, uitdagende doelen en het bewerkstelligen van commitment hieraan zijn dus belangrijke voorwaarden om werknemers gemotiveerd aan de slag te laten gaan. Maar welke factoren binnen de organisatie en het werk zijn nu van invloed op deze voorwaarden? In de vraagstelling is daarom de volgende deelvraag opgenomen:

3 Welke baan- en organisatiekenmerken zijn bepalend voor de vormgeving van resultaatafspraken?

Voor doelspecificiteit bleek het vooral van belang te zijn dat werknemers de mogelijkheid krijgen om betrokken te zijn bij de formulering van hun resultaatafspraken. Wanneer werknemers namelijk zelf invloed uit kunnen oefenen op de vaststelling van hun doelen is het voor hen ook duidelijker wat er precies verwacht wordt. Daarnaast bleken kenniswerkers die zelf meebeslisten bij de vastlegging van hun resultaatafspraken ook moeilijkere doelen vast te leggen dan collega's waar alleen de leidinggevende de resultaatafspraken vaststelt. Bovendien zorgt het participeren in goal-setting er ook voor dat kenniswerkers een soort 'eigenaar' worden van hun resultaatafspraken en hierdoor ook meer geëngageerd zijn om deze na te komen.

Een tweede belangrijk organisatiekenmerk is de mate van red tape, oftewel de ervaring van procedurele beperkingen door administratieve regels en procedures. Kenniswerkers die veel hinder ondervinden van regels en procedures vinden hun resultaatafspraken onduidelijker en zijn minder betrokken bij deze afspraken dan medewerkers die hier minder last van hebben. Wanneer het naleven van administratieve regels en het uitvoeren van primaire werktaken met elkaar in conflict komt, ontstaat er namelijk onduidelijkheid over wat er nu precies verwacht wordt van de werknemer. Daarnaast voelen medewerkers die veel red tape ervaren zich ook minder betrokken bij hun resultaatafspraken.

Om te achterhalen welke rol leiderschapsstijl speelt bij het maken van resultaatafspraken, is antwoord gegeven op de vierde deelvraag:

4 Welke rol speelt leiderschap bij het maken van resultaatafspraken en het effect hiervan op de arbeidsmotivatie van werknemers?

In dit onderzoek is gekeken welke invloed leidinggevend met een transformationele leiderschapsstijl hebben op de motivatie van hun werknemers, het vormgeven van resultaatafspraken en de voorwaarden hiervoor. Transformationele leiders bleken niet zozeer een directe invloed te hebben op de arbeidsmotivatie van hun werknemers, maar vooral indirect hieraan bij te dragen door hun invloed op een effectieve vormgeving van resultaatafspraken. Kenniswerkers met transformationele leidinggevend ervaren hun resultaatafspraken namelijk als specifiek en zijn ook meer geëngageerd aan deze afspraken dan hun collega's met minder transformationele leiders. Transformationele leiders geven namelijk veel individuele aandacht aan hun werknemers door coaching en begeleiding. Dit zorgt ervoor dat werknemers duidelijk voor ogen krijgen wat precies van hen verwacht wordt. Het geven van constructieve feedback is hier een belangrijk onderdeel van. Daarnaast is het overbrengen van (organisatie)waarden en het benadrukken van toewijding aan doelen een essentieel kenmerk van deze leiderschapsstijl. Werknemers raken hierdoor meer betrokken bij en geëngageerd aan hun resultaatafspraken. Ten slotte viel op dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de mate waarin kenniswerkers betrokken zijn bij het opstellen van hun resultaatafspraken. Transformationele leidinggevend betrekken hun werknemers dus ook vaker bij het proces van goal-setting dan hun leidinggevende collega's waarvan de leiderschapsstijl als minder transformationeel is te typeren.

Zoals hiervoor is gebleken, zijn doelcommitment, self-efficacy en participatie in goal-setting zeer bepalende factoren voor arbeidsmotivatie. Dit maakt het ontwikkelen van transformationele leiders in de gehele organisatie een belangrijk aandachtspunt. In de volgende paragraaf zal hier verder op ingegaan worden. In deze paragraaf wordt namelijk antwoord gegeven op de laatste deelvraag:

5 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan met betrekking tot de vormgeving van resultaatafspraken en de rol van de leidinggevende hierin?

8.2 Maatschappelijke implicaties - aanbevelingen gemeente Rotterdam

❖ Meer aandacht voor het concreet maken van resultaatafspraken en het regelmatig bijstellen en evalueren hiervan

Zoals uit de analyses in de resultatenhoofdstukken is gebleken, leidt het specificeren van doelen of resultaatafspraken ertoe dat werknemers meer vertrouwen in zichzelf krijgen en hierdoor gemotiveerder te werk gaan. Dit maakt het concreet maken van resultaatafspraken een belangrijk aandachtspunt. Ook medewerkers zelf geven aan dat op dit punt nog het één en ander te winnen valt. Aan het einde van de vragenlijst is namelijk gevraagd wat respondenten zelf vinden dat er verbeterd moet worden om sturing op resultaten tot een succes te maken. Het concreet maken van resultaatafspraken kwam hierbij het vaakst naar voren.

“Resultaten zodanig formuleren dat ze een praktisch, haalbare mijlpaal binnen het werkproces markeren.”

“Duidelijke meetbare beoordelingen maken en vooral duidelijk meetbare targets opstellen.”

“Als je resultaten formuleert die meetbaar zijn (SMART geformuleerd) dan kun je er ook op sturen.”

Uit de analyses naar organisatiecluster en functiegroep bleek dat de resultaatafspraken vooral voor medewerkers van het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling en de functiegroep beleid specifieker geformuleerd kunnen worden. Dit kan gedaan worden door trainingen te verzorgen voor zowel medewerkers als leidinggevendenden uit deze groepen en hierin te oefenen met het maken van resultaatafspraken in de betreffende functiegebieden. Wat hier wellicht ook bij helpt is de link tussen organisatie-, cluster-, afdelings-, en individuele doelen beter te belichten en te benoemen. Door deze verbinding tussen doelen op verschillen niveaus kan de relevantie en het belang van resultaatafspraken beter worden benadrukt (Paarlberg & Perry, 2007). Wanneer resultaten door een team behaald moeten worden, kunnen er ook afspraken op teamniveau gemaakt worden. Dit resulteert in een grotere commitment aan de individuele resultaatafspraken.

“Er moet zowel aandacht zijn voor de visie van het concern (metavisie), de visie van de dienst waar je werkzaam bent als aandacht voor de resultaatafspraken die behoren bij de functie waarvoor je bent aangesteld.”

“Vaststellen van een afdelingsplan. Vanuit dit afdelingsplan concrete doelen voor de medewerkers afleiden.”

“Er moet meer gekeken worden naar de lange termijndoelstellingen waaraan een werknemer bijdraagt. De kortere termijndoelstellingen (bijv. t.b.v. de gesprekscyclus) moeten daar rechtstreeks van afgeleid worden.”

Ten slotte gaven veel respondenten aan dat er nog te weinig aandacht is voor het tussentijds evalueren en eventueel bijstellen van resultaatafspraken. Wanneer bijvoorbeeld de collegeprioriteiten zijn verschoven of in de loop van het jaar de beschikbare middelen, tijd of capaciteit zijn veranderd, kunnen resultaatafspraken niet realistisch of minder relevant zijn geworden. De commitment van werknemers aan deze resultaatafspraken zal hierdoor afnemen. Gezien de resultaten van dit onderzoek is het van groot belang voor de motivatie van werknemers dat dit voorkomen wordt. Het is dan ook belangrijk dat er buiten de formele gesprekken ten behoeve van de gesprekscyclus ook in andersoortig overleg (bijvoorbeeld tijdens een bilateraal overleg tussen werknemer en leidinggevende) gekeken wordt naar de eerder vastgelegde resultaatafspraken. Hier ligt de verantwoordelijkheid om 'aan de bel te trekken' zowel bij de leidinggevende als bij de werknemer. Na afloop van een dergelijk overleg kunnen de resultaatafspraken worden aangepast. Ook op deze manier wordt de werknemer betrokken bij het vaststellen van zijn eigen doelen, wat uiteindelijk ook het goal-setting proces en de arbeidsmotivatie ten goede komt.

"Regelmatig contact tussen medewerker en direct leidinggevende om de stand van zaken door te nemen."

"Duidelijke planning maken met resultaatafspraken en deze regelmatig onder de loep te nemen. In een planningsgesprek wordt van beide kanten aangegeven wat de resultaatafspraken zijn. Als beiden het eens zijn, is dat het uitgangspunt. Dat is geen statisch gebeuren, want als er (in mijn geval) een nieuw project aan komt dan worden de resultaatafspraken aangepast. Regelmatig kan dit in een bila, maar 1x per jaar moet ook in de functionerings- en beoordelingsgesprekken teruggekeken worden."

❖ **Geef medewerkers meer verantwoordelijkheid voor hun eigen resultaten door ze te betrekken bij de formulering van hun resultaatafspraken**

Op dit moment heeft een redelijk aandeel van de Rotterdamse kenniswerkers invloed op de formulering van hun resultaatafspraken. Dit kan echter nog beter. Vooral medewerkers uit de functiegroep ondersteuning worden nog niet altijd betrokken bij het proces van goal-setting. Gezien de resultaten is dit wel een essentieel punt; werknemers die in samenspraak met hun leidinggevendens resultaatafspraken opstellen zijn gemotiveerder, ervaren hun afspraken als specifiek en zijn meer gecommitteerd aan deze afspraken dan werknemers die hun doelen opgelegd krijgen.

"Nu lopen we ook vaak vast op hele verslagen die gemaakt moeten worden door leidinggevendens. Laat de medewerker het zelf opstellen ter bespreking met de leidinggevende."

"Je moet het samen doen en niet van hogerhand opleggen."

Hoewel in het werkboek gesprekscyclus voor de medewerker ook staat aangegeven dat de werknemer zelf een belangrijke taak heeft bij het doorlopen van de gesprekscyclus (Gemeente Rotterdam, 2010f), wordt aanbevolen om werknemers bewust te maken van de eigen rol en het belang van hun deelname aan het vastleggen van resultaatafspraken. Om na te kunnen gaan op welke plekken in de organisatie dit goed gaat en waar nog niet, is het van belang dat er naast een controle op de kwantiteit van gesprekken ook een kwaliteitscontrole wordt ingesteld. Hierin kan naast de mate waarin werknemers hebben geparticipeerd bij het vastleggen van resultaatafspraken ook worden opgenomen of de doelen specifiek (SMART) genoeg

zijn geformuleerd volgens werknemers. Deze kwaliteitscontrole kan gehouden worden vanuit de directie Middelen en Control van de Bestuursdienst. Op deze manier wordt duidelijk waar in de organisatie een kwaliteitsslag gemaakt moet worden.

❖ **Investeer in de ontwikkeling van transformationeel leiderschap bij managers in de gehele organisatie**

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat transformationeel leiderschap een zeer belangrijke invloed heeft op de mate waarin kenniswerkers feedback ontvangen en betrokken worden bij de vastlegging van hun resultaatafspraken. Tevens ervaren kenniswerkers met een transformationele leidinggevende hun resultaatafspraken als specifiek en zijn ze meer geïnteresseerd in het behalen van deze afspraken. Bovendien maken transformationele leidinggevenden vaker resultaatafspraken met hun medewerkers. Dit maakt transformationeel leiderschap een belangrijk punt om in te investeren, niet alleen naar aanleiding van de resultaten uit dit wetenschappelijke onderzoek, maar ook door de sterke link met de veranderaanpak die door de gemeente Rotterdam in 2010 is vastgesteld. Zo sluiten de kenmerken van deze leiderschapsstijl goed aan op de laatste twee punten waar in de veranderaanpak op ingezet wordt (Gemeente Rotterdam, 2010d):

- mensen de mogelijkheid geven en uitdagen zich te verbinden aan de organisatieontwikkeling;
- mensen die kunnen enthousiasmeren, anderen betrekken en oplossingsgericht werken.

Momenteel beoordelen Rotterdamse kenniswerkers hun leidinggevende als redelijk transformationeel, maar uit de analyses is gebleken dat deze leiderschapsstijl nog vooral in de hoogste lagen van de organisatie zit. Desalniettemin kan transformationeel leiderschap bijgebracht worden in alle niveaus van de organisatie en is het daarom belangrijk dat het deel uitmaakt van managementtrainingen en opleidingsprogramma's alsmede meegenomen wordt in de werving, selectie en promotie van nieuwe managers. Op deze manier kan een transformationele leiderschapsstijl ook in het middenmanagement worden ontwikkeld. Hiervoor kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1990). Collega's en leidinggevers worden met dit surveyinstrument gevraagd de huidige leiderschapsstijl van de betreffende persoon te beschrijven. De respons kan dan vervolgens gebruikt worden tijdens reorganisaties of als input voor promotiebeslissingen. Tevens kunnen de resultaten gebruikt worden voor managementtrainingen. Voor kandidaten die nog geen leidinggevende functie hebben, is het interessant om te kijken naar de persoonlijke eigenschappen die kenmerkend zijn voor transformationele leiders zoals zelfvertrouwen, vastberadenheid, verbale vaardigheden en sterke idealen (Bass, 1990). Vaardigheid met coachen is hierbij van groot belang waardoor ook vooral gelet moet worden op een voorkeur voor wederzijdse, face-to-face communicatie en een bereidheid om te delegeren. Ook de respondenten in dit onderzoek wezen hierop:

"Meer coachend leiderschap (leidinggeven is faciliteren: haal het beste uit de mensen). In het vertrouwen dat mensen die het beste uit zichzelf halen zorgen voor het beste resultaat."

"Managers die hiervoor over de juiste kwaliteiten en capaciteiten beschikken, die kunnen en durven loslaten en kunnen coachen, stimuleren en motiveren."

“Daar is een leider en een manager voor nodig. Een leider die je kan motiveren, inspireren en je inzet waardeert en een manager die je faciliteert, ondersteunt, coacht en verstand van zaken heeft.”

8.3 Wetenschappelijke implicaties

De resultaten van dit onderzoek zijn in zekere mate in lijn met bevindingen van eerder empirisch onderzoek naar goal setting in de publieke sector. Zo bevestigen de gevonden relaties tussen doelspecificiteit, doelmoelijkheid en arbeidsmotivatie het theoretische model van Wright (2004, 2007). Ook ambtenaren zijn gemotiveerder wanneer ze heldere en uitdagende doelen worden gesteld.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt vooral in de toevoeging van transformationeel leiderschap aan het model van Wright (2004). Transformationeel leiderschap bleek vooral via de ervaring van doelen, red tape en participatie in goal-setting invloed te hebben op arbeidsmotivatie en niet rechtstreeks. Dit komt niet helemaal overeen met eerdere bevindingen. Zo hebben Moynihan, Pandey en Wright (2009) gevonden dat transformationeel leiderschap een direct, positief effect heeft op een specifieke vorm van arbeidsmotivatie, namelijk op Public Service Motivation (PSM). Dat er een verschil zit tussen het effect op arbeidsmotivatie en PSM komt wellicht door de nadruk die bij PSM gelegd wordt op de bijdrage van de organisatie aan de publieke zaak. Transformationele leiders maken hun werknemers bewust van het belang van hun bijdrage aan de (publieke) organisatiedoelen, waardoor het verband met PSM ook logischer is dan het verband met ‘algemene’ arbeidsmotivatie (waar ook extrinsieke motivatie in ligt besloten). In de toekomst is het interessant om de directe en indirecte effecten van transformationeel leiderschap op arbeidsmotivatie verder te verduidelijken. Wellicht zijn er nog andere kenmerken in de werkcontext die het effect van transformationeel leiderschap op arbeidsmotivatie medeëren zoals autonomie of organisatiecultuur.

Ten slotte heeft dit onderzoek bijgedragen aan de kennis over de positieve effecten van een transformationele leiderschapsstijl door te kijken naar de invloed op red tape. Uit de SEM analyse in hoofdstuk 6 kwam naar voren dat transformationele leiders de ervaring van red tape bij hun werknemers kunnen verminderen. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat red tape de ontwikkeling van transformationeel leiderschap binnen een organisatie niet beperkt, maar de omgekeerde relatie (de invloed van transformationeel leiderschap op red tape) is nog niet eerder onderzocht (Wright & Pandey, 2010). Dit maakt de uitkomsten van de SEM analyse tot interessante bevindingen op het gebied van onderzoek naar red tape.

8.4 Beperkingen van het onderzoek

Zoals aangegeven in het methodehoofdstuk ligt een belangrijke beperking van dit onderzoek in de keuze voor cross-sectioneel onderzoek. Er is namelijk gekozen om alle items op hetzelfde tijdstip voor te leggen aan eenzelfde respondent. Naast het gevaar dat een ‘bias’ van de respondent bij de meting van alle variabelen doorklinkt, is het hierdoor ook eigenlijk niet mogelijk om causaliteit aan te tonen. Causaliteit impliceert immers dat de onafhankelijke variabele op een bepaald moment in de tijd een effect heeft op een afhankelijke variabele. Dit effect is dan pas op een later moment in de tijd te meten (Spector, 1994).

Omdat alle variabelen op hetzelfde moment gemeten zijn in deze studie, is enige voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van de resultaten als causale effecten. Om te evalueren in hoeverre er sprake is van common method bias kan een Harman one-factor test worden uitgevoerd (Podsakoff & Organ, 1986). In deze test worden alle items in het onderzoek onderworpen aan een factoranalyse. Uit de factoranalyse op de items uit dit onderzoek bleek dat de items op meerdere factoren laden. Bovendien verklaren deze factoren samen 60,68 procent van de variantie en het merendeel hiervan is niet volledig toe te schrijven aan de eerste factor (deze verklaart 22,08 procent). Omdat dit voldoet aan de criteria van Podsakoff en Organ (1986: 536) kan gezegd worden dat common method variance de resultaten van het onderzoek niet ernstig verstoort. Desondanks wordt aanbevolen om –waar mogelijk– een longitudinaal design te gebruiken voor vervolgonderzoek.

Een andere belangrijke beperking van dit onderzoek is dat de transformationeel leiderschap variabele en de feedback variabele sterk met elkaar correleren. Op basis van de collinearity diagnostics in paragraaf 6.1 is gekozen om beide variabelen mee te nemen in de analyses, maar het kan niet volledig uitgesloten worden dat de correlatie tussen deze twee variabelen geen invloed heeft gehad op de uitkomsten van de regressieanalyses. Wellicht is dit ook de reden dat er geen direct effect van feedback op goal-setting en motivatie is gevonden.

8.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Om de hierboven genoemde beperking van hoge correlaties tussen transformationeel leiderschap en feedback te voorkomen, is het aan te bevelen om beide variabelen met andere items te meten. In deze studie is feedback gemeten met een schaal waarvan twee stellingen betrekking hadden op de leidinggevende. Deze expliciete verwijzing naar de leidinggevende maakt dat de stellingen veel lijken op de items die opgesteld zijn om transformationeel leiderschap te meten. Een andere operationalisering van feedback en transformationeel leiderschap kan dit voorkomen.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek is om een grotere verscheidenheid aan functies mee te nemen in het onderzoek. Het kan bijvoorbeeld interessant zijn om niet alleen kenniswerkers maar ook uitvoerende werknemers mee te nemen in de steekproef. Hierdoor wordt nog duidelijker welke invloed functiesoort heeft op motivatie en ervaring van doelen.

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat red tape een rol speelt bij de mate waarin werknemers hun doelen als specifiek ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers in de war raken wanneer administratieve regels en procedures het bereiken van hun doelen in de weg staat. Hierdoor is het namelijk onduidelijk waar hun prioriteiten liggen; bij de persoonlijke doelen of het volgen van de regels en procedures? Deze doelambigüiteit of doelconflicten die zo ontstaan is kenmerkend voor de publieke sector (Latham, Borgogni & Petitta, 2008; Rainey & Jung, 2010). Om het model nog vollediger te krijgen is het interessant om ook de invloed van transformationeel leiderschap op doelambigüiteit en doelconflict te onderzoeken, oftewel: kunnen transformationele leiders deze ambigüiteit en conflicten verminderen?

Ten slotte is in dit onderzoek duidelijk geworden dat participatie in goal-setting van invloed is op doelcommitment en dat doelcommitment op zijn beurt weer een belangrijke voorspeller is van arbeidsmotivatie. Maar hoe kan commitment aan doelen nog meer gestimuleerd worden? Hoe zit het bijvoorbeeld met de beloning voor het halen van doelen? Kan prestatiebeloning in de publieke sector ook bijdragen aan de mate waarin werknemers gecommitteerd zijn aan hun doelen? Deze vragen maken een koppeling tussen verschillende beloningstrategieën, doelcommitment en arbeidsmotivatie een interessant onderwerp voor vervolgonderzoek.

Literatuur

- Baane, R, P. Houtkamp & M. Knotter. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. Assen, van Gorcum.
- Balfour, D.L. & B. Wechsler. (1996). Organizational commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277.
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In: E.A. Locke. (Ed.). *Handbook of principles of organization behavior*. (pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell.
- Barling, B., T. Weber & E.K. Kelloway. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist*, 52, 130-152.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. & P. Steidlmeier. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde, Par CC.
- Bogt, ter H.J. (2008). Management Accounting Change And New Public Management In Local Government: A Reassessment Of Ambitions And Results – An Institutional Approach To Accounting Change In The Dutch Public Sector. *Financial Accountability & Management*, 24(3), 209-249.
- Bono, J.E. & T.A. Judge. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bowerman, B.L. & R.T. O'Connell. (1990). *Linear statistical models: and applied approach*. Belmont, CA, Duxbury.
- Boxall, P. & J. Purcell. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Bozeman, B. (1993). A Theory Of Government "Red Tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273-304.
- Brislin, R.W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brislin, R.W. (1986). The wording and translation of research instruments. In: W. Linner & J. Berry. (red). *Field methods in cross-cultural research*. California, Sage, pp. 137-164.

- Bröcker T. & L. van den Broek. (2009). *Sturen op resultaten en ontwikkeling: voor leidinggevendenden die (gaan) werken met de Performance Management Cyclus*. Assen, van Gorcum.
- Bruch, H., E. Tekie, S.C. Voelpel & F. Walter. (2006). *Leadership and the aging workforce: the impact of leadership style on the motivation of older employees*. Paper presented at the 66th Annual Academy of Management Conference, 11.-12. August, Atlanta, USA.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S.A., A.J. Wearing & L. Mann. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Chen, G., S.M. Gully & D. Eden. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Child, J. & R.G. McGrath. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148.
- DeHart-Davis, L. & S.K. Pandey. (2005). Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Doty, D.H. & W.H. Glick. (1998). Common methods bias: does common method variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406.
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.
- Erez, M., P.C. Earley & C.L. Hulin. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model. *Academy of Management Journal*, 28, 50-66.
- Erez, M. & R. Arad. (1986). Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 591-597.
- Fang, E., K.R. Evans & S. Zou. (2004). The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems–job performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(9), 1214– 1222.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS (and sex, drugs and rock 'n' roll)*. London, Sage.
- Gemeente Rotterdam. (2009). *Verslag Werkplaats Management van het midden 2 februari 2009*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010a). *Collegeprogramma Organisatie & Financiën*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010b). *Het Nieuwe Werken op z'n Rotterdams*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010c). *Handboek Bestuursdienst*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010d). *Veranderaanpak HNW010*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010e). *P&O Circulaire gesprekscyclus*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010f). *Werkboek gesprekscyclus*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2010g). *Toezeggingen hoorzitting COR*. Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2011a). *VanPlan HNW010: Omdat de werkers ook doorgaan als de koningin er niet is.* Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2011b). *Personeel in cijfers 2009*.

- [<http://sjaan.rotterdam.nl/smartsite.dws?ch=INT&id=1042389>]. 24 mei 2011.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, *12*(3), 472-485.
- Hollenbeck, J.R. & H.J. Klein. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, *72*(2), 212-228.
- Hollenbeck, J.R., C.L. Williams & H.J. Klein. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 18-23.
- Ilgen, D.R., C.D. Fisher & M.S. Taylor. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349-371.
- Ilies, R., T. Judge & D. Wagner. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(1), 1-22.
- Klein, H.J., M.J. Wesson, J.R. Hollenbeck & B.J. Alge. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis, *Journal of Applied Psychology*, *84*(6), 885-898.
- Klein, H.J., M.J. Wesson, J.R. Hollenbeck, P.M. Wright & R.P. DeShon. (2001). The Assessment of Goal Commitment: A Measurement Model Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *85*(1), 32-55.
- Latham, G.P. & G.A. Yukl. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, *18*(4), 824-845.
- Latham, G.P. & E. A. Locke. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, *8*, 68-80.
- Latham, G.P. & H.A. Marshall. (1982). The effects of self-set, participatively set and assigned goals on the performance of government employees. *Personnel Psychology*, *35*(2), 399-404.
- Latham, G.P., M. Erez & E.A. Locke. (1988). Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, *73*(4), 753-772.
- Latham, G.P., D.C. Winters & E.A. Locke. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behaviour*, *15*(1), 49-63.
- Latham, G.P., L. Borgogni & L. Petitta. (2008). Goal setting and Performance Management in the Public Sector. *International Public Management Journal*, *11*(4), 385-403.
- Locke, E.A. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. Oxford, Lexington Books.
- Locke, E.A. & G.P. Latham. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- Locke, E.A. & G.P. Latham. (1994). Goal Setting Theory. In: H. F. O'Neil & M. Drillings. (red). *Motivation: theory and research*. Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Locke, E.A. & G.P. Latham. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, *57*(9), 705-717.
- Locke, E.A. & G.P. Latham. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society*, *15*(5), 265-268.

- Locke, E.A., G.P. Latham & M. Erez. (1988). The determinants of goal-commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), 29-38.
- Locke, E.A., L.M. Saari, K.N. Shaw & G.P. Latham. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- McClave, J.T., P.G. Benson & T. Sincich. (2005). *Statistiek: Een inleiding voor het hoger onderwijs*. Amsterdam, Pearson Education Benelux.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis*. In: Sage university paper series on quantitative applications in social sciences. Thousand Oaks, Sage, pp. 7-106.
- Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- Mitchell, T.R. & D. Daniels. (2003). Motivation. In: W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski & I.B. Weiner. (eds.). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology vol 12*. New York, Wiley, pp. 225 – 254.
- Moynihan, D.P. & S.K. Pandey. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Moynihan, D.P., S.K. Pandey & B.E. Wright. (2009). *Pulling the Levers: Leadership, Public Service Motivation and Mission Valence*. Paper prepared for the International Public Service Motivation Research Conference, 7-9 June, Bloomington, Indiana.
- Moynihan, D.P. S.K. Pandey & B.E. Wright. (2011). Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, published online: doi:10.1093/jopart/mur024.
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston, MA, Duxbury.
- Nemanich, L.A. & R.T. Keller. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Paarlberg, L.E. & J.L. Perry. (2007). Values Management: Aligning Individual Values and Organizational Goals. *American Review of Public Administration*, 27(4), 387-408.
- Pandey, S.K. & H.G. Rainey. (2006). Public Managers' Perceptions of Organizational Goal Ambiguity: Analyzing Alternative Models. *International Public Management Journal*, 9(2), 85-112.
- Park, S.M. & H.G. Rainey. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International public management journal*, 11(1), 109-131.
- Perry, J.L, D. Mesch & L. Paarlberg. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Piccolo, R.F. & J.A. Colquitt. (2006). Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pillai, R. & E.A. Williams. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144 – 159.
- Podsakoff, P.M. & D.W. Organ. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J-Y. Lee & N.P. Podsakoff. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Purcell, J. & S. Hutchinson. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rainey, H.G., S. Pandey & B. Bozeman. (1995). Research note: public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 569-683.
- Rainey, H.G. & C.S. Jung. (2010). Extending goal ambiguity research in government: from organizational goal ambiguity to program goal ambiguity. In: Walker, R.M., G.A. Boyne & G.A. Brewer. (eds.). *Public Management and Performance*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 34-59
- Robert, G.E. & T. Reed. (1996). Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback: The Influence of Supervisory Style. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29-60.
- Roberts, G.E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 23(1), 89-98.
- Shamir, B., R.J. House & M.B. Arthur. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Spector, P.E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: a comment on the use of controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Steers, R.M. & L. W. Porter. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81(7), 434-452.
- Steijn, B. (2009). Arbeidstevredenheid, arbeidsmotivatie en HRM. In: Steijn, B. & S. Groeneveld. (eds.). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, van Gorcum, pp. 179-208.
- Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.
- Tracey, J.B. & T.R. Hinkin. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Trottier, T., M. van Wart & X. Wang. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Vocht, A. de. (2008). *Basishandboek SPSS 16 voor Windows*. Utrecht, Bijleveld Press.
- Wart, M. van. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Waxin, M-F. & R. Bateman. (2009). Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering? *European Journal of International Management*, 3(4), 495 - 511.
- Whittington, J.L., V.L. Goodwin & B. Murray. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.
- Wood, R.E. & A. Bandura. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 407-415.
- Wright, B.E. (2001). Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.

- Wright, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research And Theory*, 14(1): 59-78.
- Wright, B.E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.
- Wright, B.E. & B.S. Davis. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Wright, B.E. & S.K. Pandey. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research And Theory*, 20(1): 75-89.

Bijlage 1 Vragenlijst

Onderzoek naar sturen op resultaten – Babette Bronkhorst

In samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik voor de gemeente Rotterdam onderzoek naar de ervaring van medewerkers met sturen op resultaten en leiderschap. Maakt u al resultaatafspraken en zo ja, hoe ervaart u dit? Motiveren deze afspraken u extra om aan de slag te gaan? En welke rol speelt uw direct leidinggevende hierin?

Het invullen van de vragenlijst gebeurt anoniem en duurt ongeveer 10 minuten. De gegevens zijn alleen voor de Erasmus Universiteit beschikbaar en het is niet mogelijk om de identiteit van respondenten te achterhalen. Er zijn geen goede of foute antwoorden; ik ben geïnteresseerd in uw mening.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

Algemeen deel

De vragenlijst start met enkele vragen over uw achtergrondkenmerken en uw functie.

1. Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

2. Wat is uw geboortejaar?

.....

3. Wat is de hoogste opleiding die u met een diploma heeft voltooid?

Basisonderwijs

Voorgezet onderwijs (VMBO, MAVO, HAVO, VWO)

Middelbaar beroepsonderwijs (MBO, MTS, MEAO).

Hoger beroepsonderwijs (HBO, HTS, HEAO) of WO-bachelor

Academisch (WO-master) of postacademisch onderwijs (gepromoveerd)

4. Binnen welk organisatieonderdeel bent u (het grootste deel van uw tijd) werkzaam in uw huidige functie?

Audit Services Rotterdam (ASR)

Bestuursdienst (BSD)

Bestuurs- en adviescommissies (RJR, EDBR, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur)

Bestuursorganen (Ombudsman, Rekenkamer, Griffie)

Bibliotheek Rotterdam (BR)

Deelgemeenten

Dienst Kunst en Cultuur (DKC)

Dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V)

Gemeentearchief Rotterdam (GAR)

Gemeentebelastingen Rotterdam (GBR)

Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD)

Gemeentewerken (GW)

Gemeentewerken Buitenruimte (GW Buitenruimte)

Jeugd, Onderwijs & Samenleving (JOS)

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR)

Publiekszaken Rotterdam (PZR)

Roteb

Servicedienst Rotterdam (SDR)

Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe)

Sport en Recreatie (SenR)

Stadstoezicht (STZ)

5. In welke functiefamilie van het functiehuis is uw huidige functie ingepast?

- Ondersteuning
- Beleid
- Leidinggeven
- Project- en programmamanagement

6. Wat is uw functieschaal?

Functieschaal:

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18

7. Hoe lang werkt u reeds voor de gemeente Rotterdam?

- minder dan 1 jaar
- 1 tot 2 jaar
- 2 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 tot 15 jaar
- 15 tot 20 jaar
- 20 tot 25 jaar
- meer dan 25 jaar

8. Hoe lang werkt u reeds in uw huidige functie?

- minder dan 1 jaar
- 1 tot 2 jaar
- 2 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 tot 15 jaar
- 15 tot 20 jaar
- 20 tot 25 jaar
- meer dan 25 jaar

9. Heeft u een leidinggevende functie?

- Nee
- Ja, maar ik heb een andere hoofdtaak
- Ja, dit is mijn hoofdtaak

Werk

Om te beginnen wil ik graag weten hoe u in uw werk staat. Hieronder ziet u een aantal stellingen. Het is de bedoeling dat u aangeeft in hoeverre u het eens bent met deze stelling.

	Geheel mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Geheel mee eens
10. Ik doe er alles aan om mijn werk goed te doen, ongeacht de problemen waarmee ik te maken krijg					
11. Ik ben bereid om vroeg met mijn werk te beginnen of lang door te gaan om een klus af te maken					
12. Het is moeilijk voor me om betrokken te raken bij mijn huidige werk					
13. Ik span me waarschijnlijk niet zo hard in als anderen die hetzelfde soort werk doen als ik					
14. Ik doe meer werk dan van mij verwacht wordt					
15. De tijd lijkt eindeloos te duren als ik aan het werk ben					

	1	2	3	4	5
16. Ik ben ervan overtuigd dat ik elke taak die mij wordt toegewezen succesvol kan uitvoeren					
17. Ik kan het werk dat van mij wordt verwacht daadwerkelijk afronden					
18. Ik ben niet zo goed voorbereid als ik zou kunnen zijn om aan alle eisen van mijn werk te kunnen voldoen					
19. Zelfs als ik heel hard mijn best doe, kan ik mijn werk niet op tijd afkrijgen					

Resultaatafspraken

Het is voor sturen op resultaten van belang om te weten hoe u uw werkdoelen ervaart. Met werkdoelen worden doelen bedoeld die ofwel aan u gesteld worden (bijvoorbeeld via resultaatafspraken), ofwel doelen die u zichzelf stelt om uw werk te kunnen doen. Kunt u voor de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het er mee eens bent?

	1	2	3	4	5
20. Mijn taken en werkzaamheden zijn volstrekt helder					
21. Ik begrijp volledig welke van mijn werkzaamheden belangrijker zijn dan anderen					
22. Het is lastig te bepalen wanneer ik in mijn werk al dan niet succes boek.					
23. Ik weet precies wat ik moet doen in mijn werk					

	1	2	3	4	5
24. Mijn werkdoelen eisen een grote inspanning					
25. Om mijn werk goed te doen is een hoge mate van kennis en vaardigheden benodigd					
26. Banen zoals de mijne zijn elke dag veeleisend					
27. Mijn werk is erg uitdagend					
28. Mijn baan is makkelijk					

	1	2	3	4	5
29. Ik vind het lastig om mijn werkdoelen serieus te nemen					

30. Eerlijk gezegd maakt het me niks uit of ik mijn werkdoelen haal of niet					
31. Ik vind het persoonlijk heel belangrijk om mijn werkdoelen te behalen					
32. Er is voor mij niet veel nodig om mijn werkdoelen op te geven					
33. Ik denk dat mijn werkdoelen nastrevenswaardig zijn					

Organisatie

Nu wil ik graag wat weten over de organisatie. U kunt 'organisatie' hierbij opvatten als het organisatieonderdeel waar u werkzaam bent. Wederom staan hieronder een aantal stellingen waarbij u aan kunt geven in hoeverre u het er mee eens bent.

	1	2	3	4	5
34. Ik heb de bevoegdheid om mijn werkprocessen te veranderen om mijn werk gedaan te krijgen					
35. Deze organisatie lijkt het belangrijker te vinden dat ik de procedures volg, dan dat ik mijn werk goed doe					
36. Voordat ik een belangrijke beslissing kan nemen, moet ik altijd eerst toestemming vragen aan mijn direct leidinggevende					
37. Regels en administratieve details maken het moeilijk voor nieuwe ideeën om aandacht te krijgen					
38. In mijn werk moeten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon					

Leiderschap

Ten slotte wil ik graag weten welke rol uw direct leidinggevende speelt bij de uitvoering van uw werk en het formuleren van uw werkdoelen. Het gaat hier om de persoon die u het grootste deel van de tijd leiding geeft. Kunt u voor de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het er mee eens bent?

	1	2	3	4	5
39. Ik heb invloed op de vaststelling van mijn werkdoelen					
40. Mijn werkdoelen worden over het algemeen bepaald door mijn direct leidinggevende					
41. Ik kan mijn ideeën over de formulering van mijn werkdoelen makkelijk overbrengen op mijn direct leidinggevende					

	1	2	3	4	5
42. Het laatste functioneringsgesprek met mijn direct leidinggevende heeft me geholpen om mijn werk te verbeteren					
43. Ik krijg steun van mijn direct leidinggevende om mijn werk beter te doen					
44. Ik krijg bruikbare informatie van anderen over hoe ik mijn werk doe					
45. Ik krijg bruikbare informatie over mijn sterke en zwakke punten met betrekking tot mijn werk					

	1	2	3	4	5
46. Mijn direct leidinggevende communiceert een heldere en aantrekkelijke visie voor de toekomst					
47. Mijn direct leidinggevende behandelt zijn of haar werknemers als individuen en ondersteunt en stimuleert hun ontwikkeling					
48. Mijn direct leidinggevende ondersteunt zijn of					

haar werknemers					
49. Mijn direct leidinggevende bevordert onderling vertrouwen, betrokkenheid en samenwerking tussen teamleden					
50. Mijn direct leidinggevende stimuleert het om op nieuwe manieren naar problemen te kijken					
51. Mijn direct leidinggevende maakt duidelijk waar hij of zij voor staat en doet wat hij of zij zegt					
52. Mijn direct leidinggevende inspireert mij om tot het uiterste te gaan					

Heel hartelijk bedankt voor het invullen van de vragenlijst!

De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd in een rapportage die meegenomen wordt in de uitwerking van de programmalijn werkwijzen van het collegeprogramma Organisatie & Financiën. Daarnaast worden de resultaten ook op Yammer geplaatst.