

DE EFFECTEN VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP OP PROFESSIONALS EN NIET-PROFESSIONALS

BACHELORPROJECT: KWANTITATIEF ONDERZOEK

TIM LEGERSTEE 332636

THEMA 6, MANAGEN VAN PROFESSIONALS: LARS TUMMERS

GROEP 1: LEIDERSCHAP

AANTAL WOORDEN: 8465

The logo of Erasmus University Rotterdam, featuring the word "Erasmus" in a large, black, cursive script font. Below the script, the words "ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM" are written in a smaller, black, sans-serif, all-caps font.

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	1
Samenvatting	2
1 Probleemstelling.....	3
1.1 Probleemanalyse en inleiding.....	3
1.2 Doelstelling	3
1.3 Hoofdvraag	3
1.4 Deelvragen.....	4
1.5 Wetenschappelijke relevantie	4
1.6 Maatschappelijke relevantie	4
1.7 Opbouw van het onderzoek	4
2 Theoretisch Kader.....	5
2.1 Transformationeel leiderschap.....	5
2.2 Managen van professionals.....	7
2.3 Professionele en niet-professionele werknemers in de publieke sector.....	8
2.4 Hypothesen.....	9
2.5 Theoretisch model.....	10
3 Methodologische verantwoording.....	11
3.1 Casus en respondenten	11
3.2 Operationalisatie: definities, indicatoren en scores	11
3.3 Methoden en technieken	12
3.4 Voorwaarden voor regressies.....	13
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	15
4 Resultaten.....	16
4.1 Beschrijvende statistiek	16
4.2 Resultaten regressies en testen hypothesen.....	19
4.3 Hypothese 5: De dimensies van Podsakoff et al. (1990).....	23
5 Conclusie	26
5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	26
5.2 Implicaties op wetenschap en praktijk	26
5.3 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	27
Literatuur	28

SAMENVATTING

De laatste jaren heeft het concept transformationeel leiderschap (ook wel charismatisch leiderschap) steeds meer volgers gekregen. Deze manier van inspirerend leidinggeven met aandacht voor het individu moet ervoor zorgen dat mensen boven zichzelf uitstijgen. Deze leiderschapsstijl wordt door vele onderzoeken en praktijkervaringen positief beoordeeld en geldt vaak als voorbeeld voor een goede leiderschapsstijl. Echter is er bij leidinggeven geen "one-best-way" waarin leiders hun volgers benaderen. Professionals vergen volgens sommige onderzoeken vaak andere stijlen dan niet-professionals. Het doel van dit onderzoek is om uit te zoeken of de effecten van transformationeel leiderschap bij deze groep hetzelfde zijn als bij niet-professionals en welke dimensies belangrijk zijn.

Ook in dit onderzoek worden de positieve resultaten van transformationeel leiderschap op motivatie, tevredenheid en effectiviteit bevestigd. Na een lineaire regressie blijkt inderdaad dat de effecten op tevredenheid en motivatie van transformationeel leiderschap bij professionals minder sterk zijn dan bij niet-professionals. Het is wel belangrijk dat leiders een geschikt rolmodel zijn en samenwerking stimuleren, maar het stellen van hoge verwachtingen, geven van individuele ondersteuning en zorgen voor intellectuele stimulatie heeft op professionals minder invloed. De effecten van transformationeel leiderschap verschillen niet significant bij effectiviteit.

1.1 PROBLEEMANALYSE EN INLEIDING

De sleutel om het beste uit je werknemers te halen is volgens vele bronnen te vinden in een juiste manier van leidinggeven (Tichy & Ulrich, 2008), zoals het citaat hiernaast aangeeft. Het gewenste resultaat hierbij is om mensen boven zichzelf en hun eigen kunnen uit te laten stijgen, waarbij zij doelen bereiken die zij zelf niet voor mogelijk hadden gehouden. De vraag die dan uiteraard rijst is: Op welke wijze kunnen deze resultaten bereikt worden?

“Leadership is communicating to people their worth and potential so clearly that they come to see it in themselves.” – Stephen Covey

Het antwoord dat vaak zal klinken op deze vraag is: “transformationeel leiderschap”. Transformationeel leiderschap is een vorm van leiderschap waarbij de leider (tegenovergesteld aan transactioneel of soms laissez-faire leiderschap) een band met zijn volgers aangaat, vaak door middel van een sterke visie (Northouse, 2010). Door transformationeel leiderschap kunnen de motivatie en moraal van werknemers flink verhoogd worden. Daarnaast zou deze vorm van leiderschap ervoor zorgen dat het maximale uit medewerkers wordt gehaald (ook wel “full potential” genoemd) (Northouse, 2010). Kirkpatrick (2009) benadrukt dat het hebben van een sterke visie impact heeft op performance.

Echter, leiderschap en de effecten ervan zijn niet bij elk type werknemer hetzelfde. Professionele organisaties (waarbij een manager leiding geeft aan een groep professionals die vaak inhoudelijk sterker zijn op hun werkgebied dan de manager zelf) staan erom bekend dat zij een zeer andere aanpak vergen wat betreft leiderschap dan andere organisaties. Henry Mintzberg (1998) beschreef dit met een treffende metafoor over de dirigent en zijn orkest. De manier van leidinggeven is hier veel meer “covert”, bestaande culturen en tradities kunnen worden voortgezet en de leider heeft meer faciliterende bedoelingen. Er kan ook gedacht worden aan het managen van professionals in de zorg, hetgeen vaak aparte stijlen van leidinggeven vergt aangezien de dokters zelf het meest verstand hebben van het vak wat zij uitvoeren en niet de managers of ziekenhuisdirecteur (Mintzberg, 1998). Ook Bass (1999) stelt dat leiderschap in ziekenhuizen van andere invloed kan zijn op variabelen dan bij andere organisaties, waarbij niet-professionals werken, doordat visie een andere rol speelt. Hij stelt echter dat nader onderzoek hiernaar nodig is.

Graag wil ik dieper op het vraagstuk van managen van professionals ingaan. Vanuit mijn bestuurskundige invalshoek wil ik hiertoe de effecten van transformationeel leiderschap op professionele werknemers met niet-professionele werknemers vergelijken, vanwege hun verschil in vraag naar leiderschapsstijlen. Ik wil onderzoeken of de impact van transformationeel leiderschap op tevredenheid, motivatie en effectiviteit binnen de twee typen verschilt. Hiermee kan een bijdrage geleverd worden aan kennis over transformationeel leiderschap en manieren om professionals te managen. Er wordt een antwoord gegeven op de vraag of transformationeel leiderschap bij beide typen werknemers wel even effectief is voor het bevorderen van tevredenheid, motivatie en effectiviteit.

1.2 DOELSTELLING

Het beschrijven van de invloed van de mate van transformationeel leiderschap op de tevredenheid, motivatie en effectiviteit op professionals en niet-professionals binnen de publieke sector en het verschil hiertussen in kaart te brengen door middel van het kwantitatief analyseren van enquêtes.

1.3 HOOFDVRAAG

Wat is het verschil in invloed van de mate van transformationeel leiderschap op tevredenheid, motivatie en effectiviteit op professionele en niet-professionele werknemers binnen de publieke sector?

1.4 DEELVRAGEN

- ❖ In welke mate is transformationeel leiderschap aanwezig bij professionals en niet-professionals?
- ❖ In welke mate heeft transformationeel leiderschap invloed op tevredenheid bij professionals en niet-professionals binnen de publieke sector?
- ❖ In welke mate heeft transformationeel leiderschap invloed op motivatie bij professionals en niet-professionals binnen de publieke sector?
- ❖ In welke mate heeft transformationeel leiderschap invloed op effectiviteit bij professionals en niet-professionals binnen de publieke sector?

1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Transformationeel leiderschap is een populair begrip. Er is in de afgelopen jaren veel onderzoek naar gedaan (Northouse, 2010 en Eagly et al., 2003) en de meeste wetenschappers zijn het erover eens dat dit een effectieve en gewenste vorm van leidinggeven is. Dit onderzoek is ook interessant om te bekijken op welke variabelen transformationeel leiderschap het meeste invloed heeft en welke dimensies hiervoor verantwoordelijk zijn. Zoals in de inleiding al naar voren kwam is de vraag naar leiderschapsstijlen in professionele organisaties (bijvoorbeeld in de zorg) echter significant verschillend van andere organisaties en wat betreft transformationeel leiderschap is hier nog niet voldoende onderzoek naar gedaan. Zoals Bass (1999) al stelde zou het kunnen zijn dat er in ziekenhuizen of andere professionele organisaties vaak een gebrek aan visie en binding met de organisatie is en dat dit vaak ook minder belangrijk wordt gevonden, waardoor transformationeel leiderschap minder belangrijk wordt. Bass (1999:30) zegt hierover: *“The reason for our finding (dat het “falling-dominos” effect niet optreedt in ziekenhuizen, zie paragraaf 2.2, T.L) may be that hospitals are weakly receptive to transformational leadership. Additional research is needed to test the other contextual influences identified by Pawar and Eastman.”*. Met dit onderzoek wil ik dus bekijken of deze receptiviteit verschilt bij professionals (bijvoorbeeld professionals die werken in het genoemde voorbeeld, ziekenhuizen) en bij niet-professionals. Hiermee wil ik (in elk geval een deel) van de leegte opvullen die Bass (1999:30) beschrijft. Bass heeft met zijn veldwerk deze bevindingen namelijk geconstateerd, maar zij zijn niet kwantitatief onderzocht. De vraag is of sommige dimensies van transformationeel leiderschap minder belangrijk zijn bij professionals en of er bij het managen hiervan naar andere leiderschapsstijlen moet worden gezocht. Vervolgonderzoek kan dan eventueel uitwijzen in welke richtingen er dan gezocht moet worden.

1.6 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Voortbordurend op het vorige kunnen de resultaten van dit onderzoek dan ook implicaties hebben op gehanteerde leiderschapsstijlen op professionals of niet-professionals. Zo kan blijken dat professionals niet of minder transformationeel leiderschap behoeven en dat managers zich op andere stijlen (dienend leiderschap, transactioneel leiderschap, LMX-theorieën) zullen moeten storten. Ook zou kunnen blijken dat transformationeel leiderschap juist wel belangrijk is bij professionele werknemers, wat weer een incentive kan zijn om deze leiderschapsstijl meer toe te passen.

1.7 OPBOUW VAN HET ONDERZOEK

Nu de centrale vraag is besproken volgt hierna in hoofdstuk 2 een uiteenzetting over de gebruikte theorie voor dit onderzoek. Wat is transformationeel leiderschap? Wat is het verschil tussen professionals en niet-professionals? In hoofdstuk 3 worden in de methodologische verantwoording vervolgens de definities van de begrippen uiteengezet aan de hand van de theorie, worden de variabelen, steekproef en methodes besproken en is een verantwoording voor de betrouwbaarheid en legitimiteit van het onderzoek. Hoofdstuk 4 bestaat uit de resultaten, waarbij via kwantitatieve analyse de resultaten in tabellen en met uitleg in tekst uiteen worden gezet. De deelvragen worden hierin behandeld. Hoofdstuk 5 is vervolgens een beantwoording van de hoofdvraag en de uiteindelijke uitkomst van dit onderzoek.

2 THEORETISCH KADER

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP, MANAGEN VAN PROFESSIONALS, PROFESSIONALS EN NIET-PROFESSIONALS

In dit hoofdstuk zet ik de gebruikte theorie uiteen, die zal dienen als kader voor de rest van het onderzoek. Hierbij bespreek ik achtereenvolgens transformationeel leiderschap, het managen van professionals en professionele en niet-professionele werknemers, waarbij ik een link leg tussen de probleemstelling en dit theoretisch kader. Dit mondt vervolgens uit in een theoretisch model met hypothesen.

2.1 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Zoals al kort in de probleemanalyse naar voren kwam bestaat transformationeel leiderschap uit het aangaan van een band tussen leider en volger, waarbij visie en waarden (*"vision and values"*) belangrijk zijn. Wright, Moynihan en Pandey (2012) delen transformationeel leiderschap in in de subschalen *"vision, role modeling, inspirational communication, en intellectual stimulation"*. Een andere eigenschap van transformationeel leiderschap is het hebben van hoge verwachtingen van volgers en het geloof hebben dat zij deze ook kunnen waarmaken (Northouse, 2010).

Een vaak genoemd synoniem voor transformationeel leiderschap is charisma. Volgens Northouse (2010) noemde House onder meer geloof in de ideologie van de leider, het hebben van hetzelfde geloof als de leider, een emotionele band met de doelen van de leider, het volgen van de leider, affectie hebben voor de leider, verhoogde doelen, een grotere self-efficacy en een onvoorwaardelijke acceptatie van de leider als resultanten van transformationeel leiderschap (Northouse, 2010). Volgens Bandura (2009) leidt verhoogde self-efficacy (geloof in jezelf) tot een hogere motivatie en betere performance, doordat hogere doelen worden gesteld en behaald. Northouse (2010) stelt dat de bedoeling van transformationeel leiderschap is dat volgers een verhoogd moraal en hogere motivatie hebben en dat hun *"full potential"* wordt bereikt. In dit onderzoek gebruik ik tevredenheid, motivatie en effectiviteit als gelijkende (mogelijke) resultanten van transformationeel leiderschap.

"Resultaten van transformationeel leiderschap: verhoogd moraal, hogere motivatie en full potential"

Bass maakte in 1985 een nieuw model gebaseerd op eerder werk. Hij stelde transformationeel leiderschap voor als zijnde een zijde van een continuüm van transformationeel leiderschap naar transactioneel leiderschap. Hij



stelde dat transformationeel leiderschap volgers motiveert om meer te doen dan verwacht door hun besef van belangrijkheid en waardering van gespecificeerde en geïdealiseerde doelen te vergroten, volgers hun

eigenbelang te laten varen voor het teambelang en volgers hogere bedoelingen te laten naleven (Northouse, 2010).

Northouse (2010) noemt als factoren van transformationeel leiderschap: (1) *Idealized Influence (of charisma)*, (2) *Inspirational motivation*, (3) *Intellectual stimulation*, (4) *Individualized consideration*. *Idealized influenced* is het charisma van leiders, de mate waarin zij een rol model voor volgers zijn. Ze hebben hoge morele en ethische standaarden en worden gerespecteerd door volgers. *Inspirational motivation* is het communiceren van hoge verwachtingen van volgers en hen motiveren om zich te binden aan de gedeelde visie van de organisatie. Ook wordt de team-spirit bevorderd. *Intellectual stimulation* is volgers stimuleren om creatief en innovatief te zijn. De laatste factor is *Individualized consideration*, hetgeen betekent dat leiders zorgen voor een

ondersteunend, faciliterend klimaat, waarbij ze luisteren naar wat volgers van hen willen. Ze adviseren en coachen om de groei van volgers te bevorderen.

Uiteindelijk moet transformationeel leiderschap zorgen voor "performance beyond expectations" (zie figuur hieronder). Transformationeel leiderschap wordt hier gezien als een verlengstuk van transactioneel leiderschap waarbij werknemers boven zichzelf moeten uitstijgen en de verwachte effecten (AV's in dit onderzoek) worden bereikt.

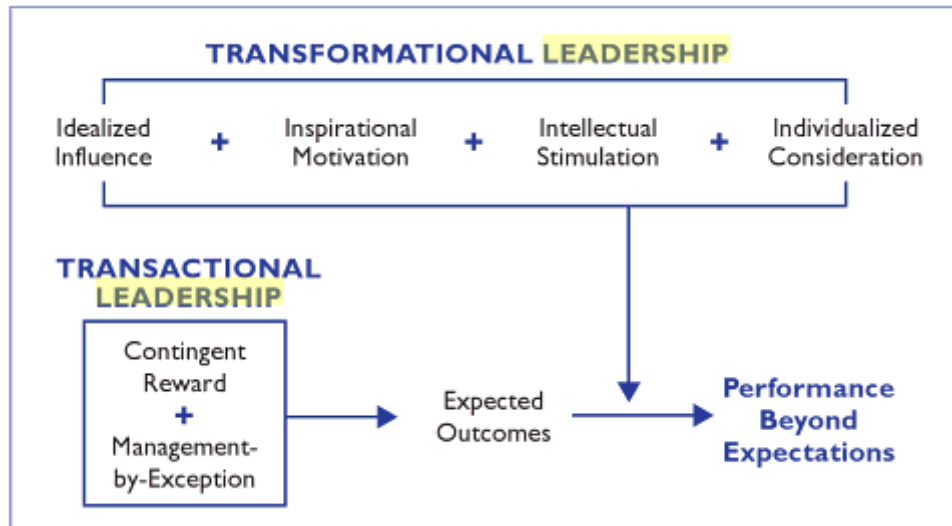


Fig 1. Uit: Northouse (2010:180)

Podsakoff et al. (1990) identificeerden zes factoren van transformationeel leiderschap (welke uiteindelijk voor dit onderzoek zijn gebruikt). In de onderstaande tabel uit Podsakoff et al. (1990) worden verschillende onderzoeken gedistilleerd tot een aantal componenten waaruit transformationeel leiderschap deel uit maakt.

Behavioral Components of Existing Models of Transformational Leadership							
Behavioral Components	House (1977)	Bradford and Cohen (1984)	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Tichy and DeVanna (1986)	Conger and Kanungo (1987)	Kouzes and Posner (1987)
Identify and articulate a vision	Provide an appealing vision	Determine and build a common vision	Charismatic leader behavior*	Management of attention through vision	Recognize a need for change and create a new vision	Advocate an appealing yet unconventional vision	Challenge the process and inspire a shared vision
Provide an appropriate model	Set an example for followers to imitate		Charismatic leader behavior			Take a high personal risk to support the vision	Model the way
Fostering the acceptance of group goals		Build a shared responsibility team		Work to develop commitment and trust	Team build to gain support for new vision		Enable others to act
High performance expectations	Communicate high expectations of follower performance		Inspirational leader behavior				
Provide individualized support			Individualized consideration			Be sensitive to the needs of the followers	
Recognize accomplishments						Behave with confidence and enthusiasm	Encourage the heart
Intellectual stimulation			Intellectual stimulation				
Other	Behave to arouse individual motives	Continuously develop the skills of individuals	Charismatic leader Behavior*				

Fig. 2. Uit: Podsakoff et al. (1990:114)

Vervolgens zijn deze onderzoeken uit de vorige tabel gebundeld tot zes dimensies van transformationeel leiderschap. Volgens deze analyse gedraagt een leider zich als transformationeel, wanneer hij het volgende gedrag vertoont:

- | | |
|---|---|
| <i>Het identificeren en articuleren van een visie</i> | De leider zoekt naar nieuwe mogelijkheden voor zijn volgers en ontwikkelt en inspireert anderen met zijn eigen visie op de toekomst. |
| <i>Zorgen voor een geschikt model</i> | De leider toont het goede voorbeeld aan zijn volgers door consistent waarden uit te dragen en te zorgen dat volgers zich consistent naar deze waarden gedragen. |
| <i>Zorgen voor acceptatie van groepsdoelen</i> | De leider zorgt voor een verhoogde samenwerking tussen volgers en laat ze samenwerken om een gedeeld doel te bereiken. |
| <i>Hoge prestatieverwachtingen</i> | De leider draagt uit dat hij hoge verwachtingen heeft van de prestaties van zijn volgers. |
| <i>Zorgdragen voor individuele ondersteuning</i> | De leider draagt respect uit naar zijn volgers en hun persoonlijke behoeften en emoties staan hoog in het vaandel. |
| <i>Intellectuele stimulatie</i> | De leider gedraagt zich zo dat volgers uitgedaagd worden om hun aannames over hun werk te overdenken en nieuwe manieren om het werk uit te voeren te ontdekken. |

Deze zes dimensies worden gebruikt om met 12 items transformationeel leiderschap op een schaal van 1 tot 5 te meten.

2.2 MANAGEN VAN PROFESSIONALS

Het managen van professionals is significant anders wat betreft leiderschap dan hoe dit in andere organisaties gebeurt. Mintzberg (1998) heeft in zijn sprekende stuk over het leidinggeven van een dirigent (genaamd Bramwell) aan zijn orkest (vol met professionals) al een duidelijk voorbeeld gegeven van het verschil in leidinggeven bij organisaties met professionele werknemers. Aangezien deze werknemers simpelweg meer specialistische inhoudelijke kennis bezitten dan de managers, kunnen zij de managers als het ware *outsmarten*. In zijn stuk stelt Mintzberg: *"Watching Bramwell at rehearsals, I saw a lot more doing than what we conventionally think of as leading"* (Mintzberg, 1998:144). Hij stelt dat de manier van leidinggeven *covert* (onopvallend) is en dat de dirigent meer faciliteert dan daadwerkelijk leiding geeft, of, om met Mintzberg's woorden te spreken: *"Professionals require little direction and supervision. What they do require is protection and support."* (Mintzberg, 1998:146).

Mintzberg stelt verder: *"Conductors hardly need to empower musicians. Inspire, maybe, but not empower"* (Mintzberg, 1998:145). Managers beschouwen hun werknemers als gerespecteerde leden van een sociaal systeem en vertrouwen ze, aangezien zij de professionele kennis bezitten. De rol van de leider lijkt meer het inspireren (geven van gevoel en energie) te zijn, in ieder geval binnen het orkest. Cultuur hoeft niet gecreëerd te worden, maar juist worden in stand gehouden. Wat de dirigent in feite doet in Mintzberg's studie, is erop vertrouwen dat de groep bijeenkomt en zijn talent gebruikt.

Dezelfde resultaten zag Mintzberg (1998) toen hij meeliep in ziekenhuizen. De dirigent wist uiteindelijk te vertellen dat hij zich meer een leeuwentemmer voelde, dan een manager. Mintzberg (1998) stelt echter dat uit de metafoor van de dirigent veel lering voor het managen van professionals is te trekken. Als je kijkt naar wat er in het voorafgaande uiteen is gezet, rijst dit dan ook de vraag op welke manier dit alles van invloed is op de effecten van transformationeel leiderschap, hetgeen ik ga onderzoeken. Is deze aanwezig? Omdat werknemers geïnspireerd moeten worden, hebben zij meer transformationeel leiderschap nodig of juist niet, omdat ze slechts ondersteund willen worden?

Bass (1999) heeft het in zijn uitgebreide uiteenzetting over transformationeel leiderschap ook even over managen van professionals. Visie en transformationeel leiderschap zouden bij deze groep wel eens ondergeschikte concepten kunnen zijn, niet zeer belangrijk voor het bevorderen van de uitkomsten. Professionele organisaties hebben een zwakke ontvangst voor transformationeel leiderschap. Bass (1999:30) stelt ook: *"Hospitals are traditionally characterized by a lack of vision creation and implementation because professionals (nurses physicians, etc.) are weakly committed to the organisation."* Het effect van de vallende dominostenen, waarmee de receptiviteit en replicatie van transformationeel leiderschap van boven naar onder wordt bedoeld, is veel minder in ziekenhuizen. Wanneer het top-management team transformationeel leiderschap gebruikt betekent dit lang niet altijd dat dit ook bij het middle-management of op de vloer wordt gedaan (bij verpleegsters bijvoorbeeld).

2.3 PROFESSIONELE EN NIET-PROFESSIONELE WERKNEMERS IN DE PUBLIEKE SECTOR

Om echter tot een beantwoording van de hoofdvraag te kunnen komen moeten we eerst duidelijk hebben wat het verschil tussen een professional en niet-professional maakt. Allereerst zet ik uiteen wat het verschil in professionele en niet-professionele organisaties is. Publiek en privaat kunnen tegenover elkaar worden gezet in een continuüm (zie de figuur 2) van politiek bestuurlijk, naar beleid, naar administratief uitvoerend, naar private producten en diensten. Politiek bestuurlijk is hierbij politiek, beleid en administratief uitvoerend zijn publiek en private producten en diensten zijn privaat (Steijn & Groeneveld, 2009).

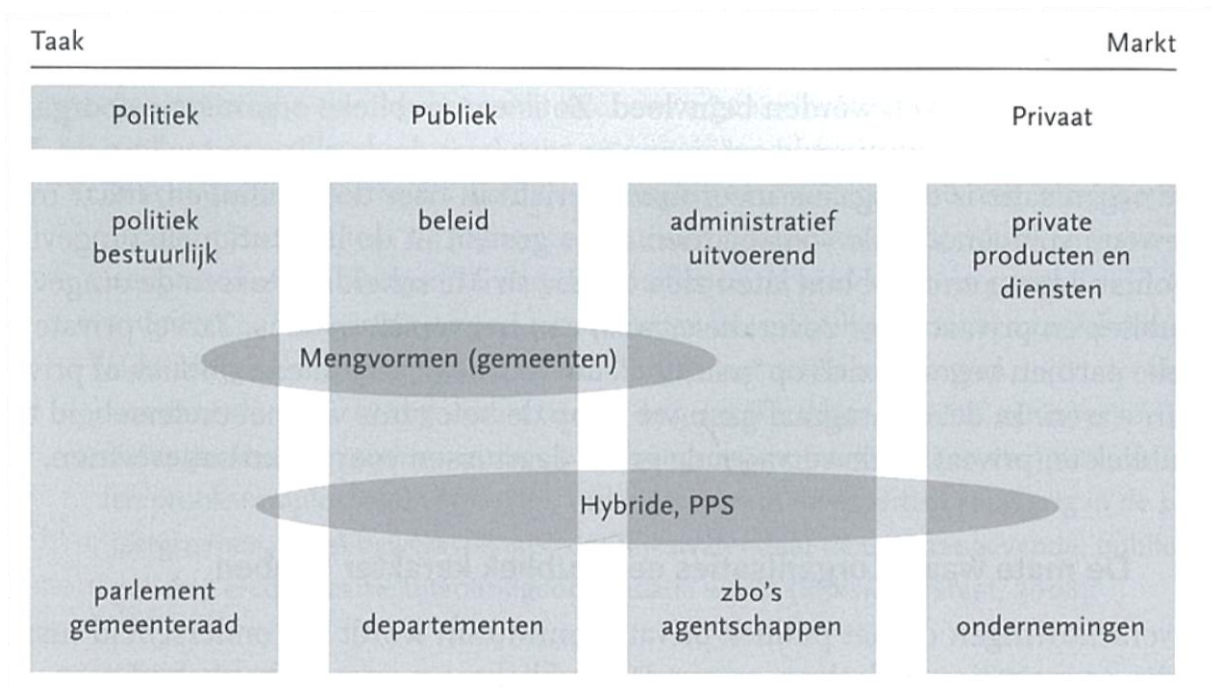


Fig. 3. Uit: Steijn en Groeneveld (2009:66)

Vooraf in de uitvoerende laag komen veel professionals voor. Voor dit onderzoek is het belangrijk dat er een onderscheid tussen professionals en niet-professionals wordt gemaakt. Hiervoor maak ik gebruik van het werk van Tummers, die veel over dit onderwerp heeft gepubliceerd. Tummers (2009) stelt dat het lastig is de "professional" te definiëren en te onderscheiden, omdat onderzoekers het niet eens kunnen worden wat de onderscheidende kenmerken van professionals waren.

"Professionals: High status, high reward and long formal training"

Tummers (2012) haalt voor een definitie van een professional binnen de publieke sector Gabe, Bury & Elston (2004:163) aan: *"to describe an occupation as a 'profession' may be simply to identify it as a particular kind of occupation,*

typically one with high status and high rewards, requiring long formal training and delivering a personal

service.”. Belangrijk voor het onderscheid tussen professionals en niet-professionals is dus het feit dat professionals een hoge opleiding hebben genoten en hoge vergoedingen voor hun werk krijgen (ofwel een hoog salaris). Als voorbeelden in de publieke sector noemt Tummers (2009) artsen, docenten en onderzoekers.

Wilensky (1964) noemt bovendien een aantal “long-established professions” die als professioneel aangeduid kunnen worden en dat al sinds het begrip professionaliteit is ontstaan professioneel worden genoemd. Dit zijn beroepen in “law, medicine en science”. Hij stelde in zijn tijd al vast dat er een trend was steeds meer beroepen geprofessionaliseerd te noemen (wat nog steeds aan de gang is), maar deze beroepsgroepen zijn van oudsher al professioneel. Deze beroepsgroepen zijn dan ook van belang bij de verdere (smalle) definitiestelling bij dit onderzoek.

2.4 HYPOTHESEN

Met het theoretisch kader als invalshoek kunnen op basis van de deelvragen een aantal hypothesen worden geformuleerd. Belangrijk hierbij is de korte notie die Bass (1999) stelde over het (eventuele) mindere belang van visie en transformatieel leiderschap binnen professionele organisaties. De volgende hypothesen zijn geformuleerd:

Hypothese 1: Bij professionals komt transformatieel leiderschap in mindere mate voor dan bij niet-professionals.

Dit is de verwachting, aangezien het gestelde gebrek aan visie (in het voorbeeld van Bass over ziekenhuizen) een indicator is voor het in mindere mate voorkomen van transformatieel leiderschap in professionele organisaties. Leiders voelen zich namelijk wellicht minder zeker of vinden het minder nodig om transformatieel leiderschap uit te voeren.

Hypothese 2: De mate waarin transformatieel leiderschap voorkomt heeft op professionals minder invloed op tevredenheid dan op niet-professionals.

Hypothese 3: De mate waarin transformatieel leiderschap voorkomt heeft op professionals minder invloed op de mate van motivatie dan op niet-professionals.

Hypothese 4: De mate waarin transformatieel leiderschap voorkomt heeft op professionals minder invloed op effectiviteit dan op niet-professionals.

Deze drie afhankelijke variabelen worden in dit onderzoek onderzocht. Om nogmaals Bass (1999) aan te halen is de verwachting dat het hebben van visie en het praktiseren van transformatieel leiderschap minder receptiviteit ondervindt bij professionals, aangezien deze hier minder waarde aan hechten. Professionals zijn namelijk vooral bezig met het zo juist en professioneel uitvoeren van hun beroep en hebben hier geen leider voor nodig die bijvoorbeeld met een visie of het goede voorbeeld aankomt, volgens Bass (1999).

Hypothese 5: Op tevredenheid, motivatie en effectiviteit zijn de dimensies visie, intellectuele stimulatie en hoge verwachtingen (Podsakoff et al., 1998) minder van belang bij professionals dan bij niet-professionals. Het uitdragen van een geschikt model, individuele ondersteuning en het stimuleren van samenwerking zijn voor beide groepen belangrijk.

Dit verwacht ik, omdat professionals minder een visie, intellectuele stimulatie en hoge verwachtingen nodig hebben bij hun werk, zij weten wat van hen verwacht wordt en proberen dit al zo goed mogelijk uit te voeren volgens de theorie. Intellectuele stimulatie is van minder belang, aangezien professionals hun managers al vaak “outsmarten” (Mintzberg, 1998).

2.5 THEORETISCH MODEL

Uit de theorie, hypothesen en probleemstelling vloeit het volgende theoretisch model voort (figuur 3). De centrale concepten en variabelen van het onderzoek zijn hier uiteengezet. Hierbij wordt een interactie-effect verwacht van het al dan niet professional zijn op het (positieve) effect dat transformatieeel leiderschap heeft op tevredenheid, motivatie en effectiviteit.

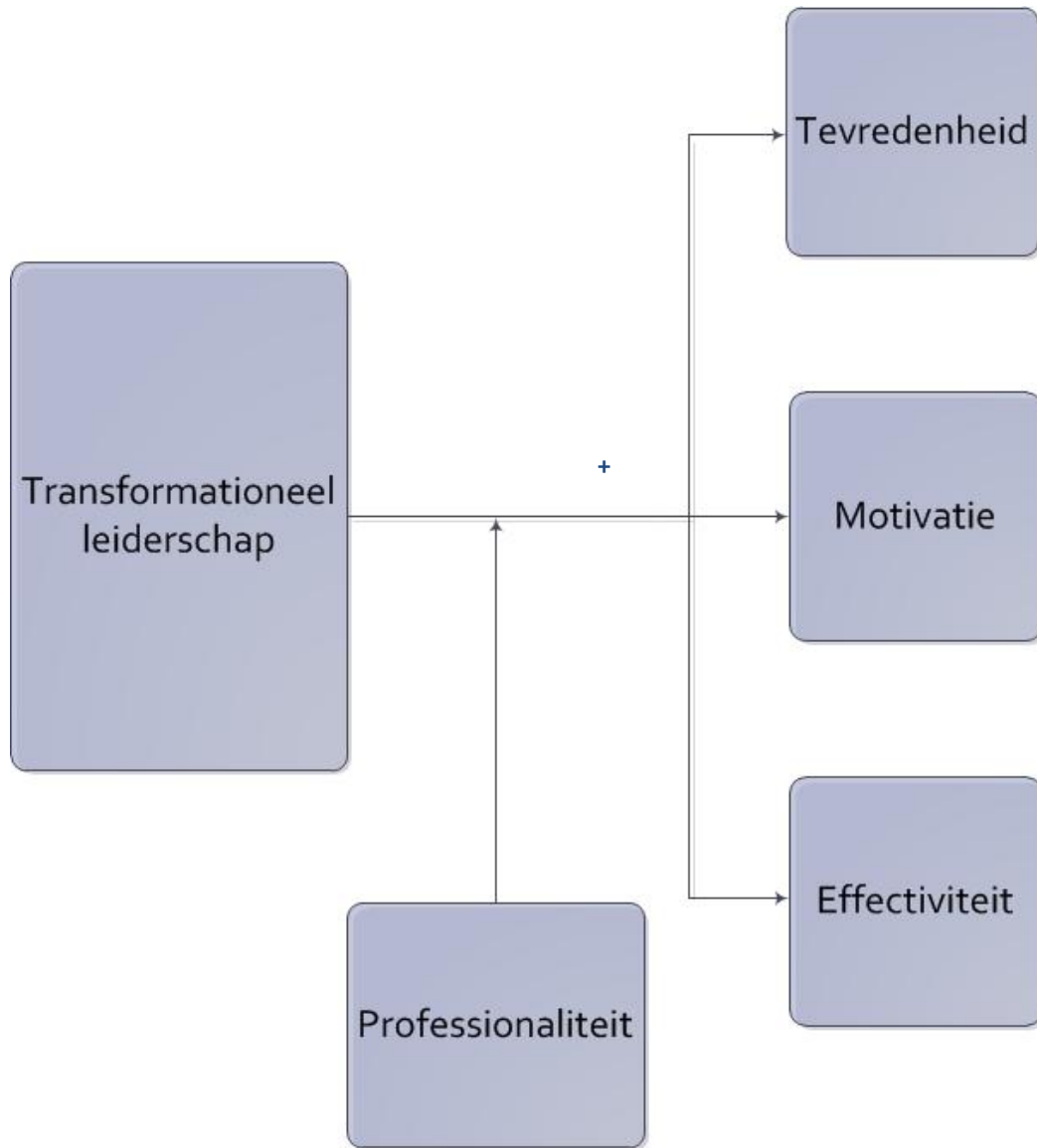


Fig. 4: Conceptueel model

3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

DATABESTAND, OPERATIONALISATIE: DEFINITIES, INDICATOREN EN SCORES, METHODEN & TECHNIEKEN

In dit hoofdstuk leg ik uit hoe de hoofdvraag onderzocht gaat worden en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Allereerst komen het databestand en de respondenten aan bod. Vervolgens worden de variabelen zoals die te vinden zijn in de probleemstelling geoperationaliseerd, waarbij definities worden gegeven en de indicatoren en hun scores aan bod komen. Daarna bespreek ik de gebruikte methoden en technieken en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 CASUS EN RESPONDENTEN

Voor de data wordt gebruik gemaakt van de InternetSpiegel vragenlijst genaamd "Ruimte voor de Professional". Deze vragenlijst behandelt een aantal dimensies van autonomie, de rol van de professional, effecten van ruimte, taakeisen en kenmerken, maar ook leiderschap, vertrouwen, regeldruk en andere concepten. De vragenlijst kan zo voor een groot aantal onderzoeken worden gebruikt, waaronder dit onderzoek.

De vragenlijst wordt uitgezet onder een flitspanel van het ministerie van Binnenlandse Zaken, onder werknemers uit de gehele publieke sector. Dit flitspanel bestond voor deze vragenlijst uit 25.515 respondenten. De respons was 34% (8.592 respondenten). Door het grote aantal respondenten kan uitgezocht worden hoeveel professionals in het openbaar bestuur werken volgens de door ons gestelde definitie en kunnen de in de hoofdvraag gestelde effecten onder een breed scala aan functies en medewerkers binnen de publieke sector worden onderzocht.

3.2 OPERATIONALISATIE: DEFINITIES, INDICATOREN EN SCORES

De gebruikte variabelen en hun definities komen aan bod. Het is belangrijk dat deze definities duidelijk zijn, om duidelijke indicatoren (uitingsvormen) en hun scores uit te halen.

Transformationeel leiderschap De definitie van transformationeel leiderschap is: een leiderschapstijl bestaande uit "het uitdragen van een visie en geschikt rolmodel, zorgen voor samenwerking, communiceren van hoge verwachtingen, geven van individuele ondersteuning en het zorgen voor intellectuele stimulatie", met als beoogde effecten een verhoogde moraal en motivatie, evenals het volle potentieel uit werknemers te halen (Northouse, 2009 en Podsakoff et al., 1990). Transformationeel leiderschap wordt op een Likert-schaal van 1 tot 5 gemeten met antwoorden variërend van "Helemaal mee eens" tot "Helemaal mee oneens". Via 12 stellingen van Podsakoff et al. (1990) uit de InternetSpiegel vragenlijst komt een uitkomst tussen de 1 en de 5, die uiteindelijk gecombineerd worden tot één uitkomst voor transformationeel leiderschap. Dit zijn vragen over de zes factoren van leiderschap door Podsakoff et al. (1990). Voor elke factor zijn twee stellingen opgenomen. De vragen gaan over samenwerking, respect voor gevoelens, hoge verwachtingen, aanzetten tot nadenken, het geven van het goede voorbeeld, toekomstplannen enz. Een voorbeeldstelling is: "*Mijn leidinggevende stimuleert me om mijn handelen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken*" (InternetSpiegel, 2012). De Cronbach's Alpha van deze 12 items is 0,944.

Tevredenheid De ervaren tevredenheid (moraal) met de baan en de organisatie (InternetSpiegel, 2012). Tevredenheid wordt gemeten door twee vragen op een Likert-schaal van 1 tot 5 gemeten met antwoorden variërend van "Zeer tevreden" tot "Zeer ontevreden". De twee vragen gaan over de tevredenheid met de baan en tevredenheid met de organisatie, alles bijeengenomen en zijn ontwikkeld door InternetSpiegel (2012) zelf. Nagy (2002) heeft echter aangetoond dat het het beste is om arbeidstevredenheid te meten met slechts één item, aangezien het efficiënter is, meer validiteit heeft, en beter veranderingen in arbeidstevredenheid meet. Daarom is besloten om de ervaren tevredenheid met de baan als enige item te nemen.

Motivatie Motivatie is (gelijkend aan bevoegenheid) de positieve tegenhanger van het concept "burnout" (Schaufeli & Bakker, 2004). Motivatie wordt gemeten met 6 stellingen op een Likert-schaal van 1 tot 5 met antwoorden variërend van "Helemaal mee eens" tot "Helemaal mee oneens". Deze stellingen gaan over of men er alles aan doet iets af te krijgen, hard werkt, betrokken is en bevoegen met zijn werk is en zijn afkomstig van een vragenlijst van Wright (2004) over motivatie. Deze uitkomsten worden uiteindelijk gecombineerd tot één uitkomst voor de variabele motivatie tussen de 1 en 5. Een voorbeeldstelling is: "*Ik ben bereid om vroeg met mijn werk te beginnen of lang door te gaan om een klus af te maken*" (InternetSpiegel, 2012). De Cronbach's Alpha van deze zes stellingen is 0,776.

Effectiviteit De persoonlijke effectiviteit van werknemers en de effectiviteit van de afdeling, bestaande uit succes, mogelijkheid tot behalen van doelen en prestaties van de afdeling (Wright, 2004). Effectiviteit wordt gemeten met 4 stellingen op een Likert-schaal van 1 tot 5 met antwoorden variërend van "Helemaal mee eens" tot "Helemaal mee oneens". De vier stellingen gaan over de persoonlijke effectiviteit (succes en mogelijkheid tot behalen van doelen en zijn afkomstig van een schaal opgesteld door Wright (2004). Een voorbeeldstelling van persoonlijke effectiviteit is: "*Zelfs als ik heel hard mijn best doe, kan ik mijn werk niet op tijd afkrijgen*" (InternetSpiegel, 2012). De Cronbach's Alpha van deze items is 0,610. Dit is naar mijn inschatting voldoende om onderzoek te doen, aangezien de Cronbach's Alpha omlaag wordt gehaald doordat verschillende aspecten van persoonlijke effectiviteit worden gemeten en het een complex concept is (Baarda & de Goede, 2006).

Professionele werknemers Werknemers (respondenten) binnen de publieke sector die een hoge status, hoge vergoedingen en hoge opleiding genieten (Tummers et al., 2009 en Tummers, 2012). Professionele en niet-professionele werknemers zijn in dit onderzoek absoluut gescheiden, oftewel iemand is óf een professionele werknemer óf een niet-professionele werknemer. Er is gebruik gemaakt van een smalle en brede definitie. In de smalle definitie is iemand een professional, wanneer hij in de staande of zittende magistratuur zit, academisch specialist of verzorgende is of onderzoek doet (of docent e.d.) is aan een universiteit ("law, medicine en science) (Wilensky, 1964 en Eraut, 1994). Dit is de leidende definitie in dit onderzoek. Ter controle is de brede definitie opgenomen. Hierbij worden een hoge opleiding en hoge vergoeding gebruikt als uitingsvormen. Een werknemer kan op meerdere criteria als professional worden geclassificeerd. Hij kan ten eerste zowel een brutoloon van boven de € 3000,- en een opleiding hoger dan hbo hebben. Één van de twee is niet voldoende. Ook worden respondenten als professioneel geclassificeerd, wanneer zij binnen de onderwijssector een lesgevende taak hebben, binnen de zorgsector verplegend personeel of medisch specialist zijn of op de universiteit hoogleraar, universitair (hoofd)docent, AIO, Postdoc of overig wetenschappelijk personeel zijn. Ook wordt (leidinggevend) personeel in het primaire proces bij politiepersoneel meegenomen als professioneel, maar deze categorie kwam niet in het onderzoek voor.

Niet-professionele werknemers Werknemers (respondenten) binnen de publieke sector die niet de kenmerken van professionele werknemers dragen (Tummers et al., 2009 en Tummers, 2012).

3.3 METHODEN EN TECHNIKEN

Zoals in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk al naar voren kwam maak ik gebruik van de InternetSpiegel vragenlijst. Er wordt dus gebruik gemaakt van de enquête als strategie. Hiermee wordt het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabelen getoetst en of de interactievariabele hier invloed op heeft. Deze vragenlijst wordt digitaal door een flitspanel van het ministerie van Binnenlandse Zaken ingevuld en geanalyseerd in SPSS.

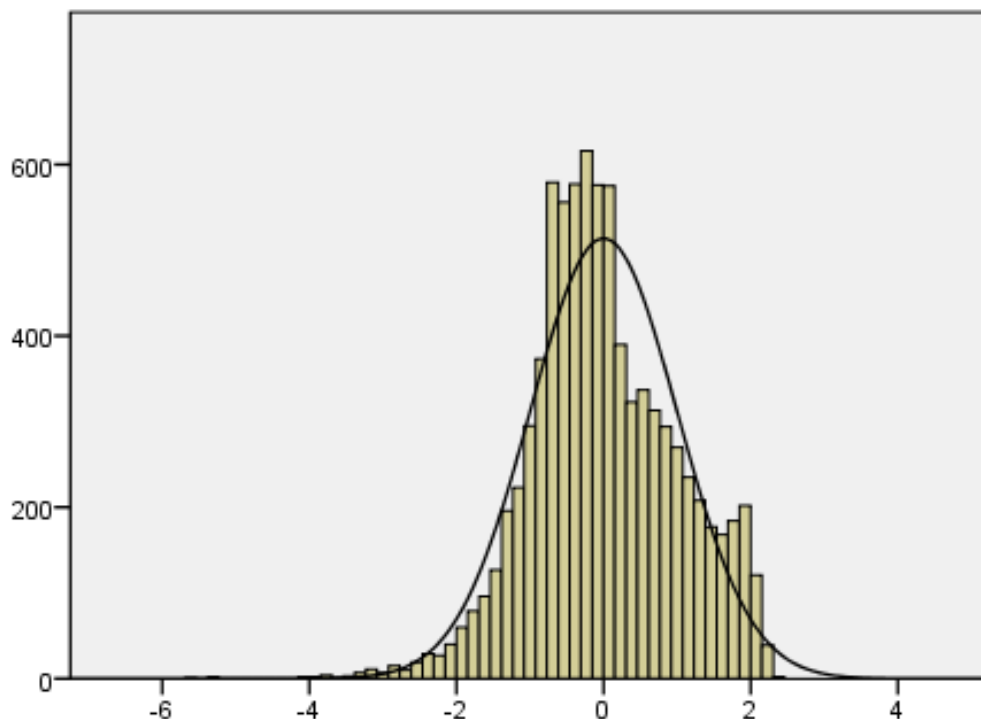
Hiervoor zal zoals gezegd een interactie-effect worden onderzocht. Dit wordt gedaan door middel van drie verschillende lineaire regressies (per afhankelijke variabele één). Hiervoor is professionaliteit een dummy en de anderen schalen lopen van 1 tot 5. Vervolgens zijn de z-scores van de verschillende variabelen uitgerekend en komen in model 1 transformationeel leiderschap, professionaliteit, de afhankelijke variabelen en de

controlevariabelen voor. In model 2 komt vervolgens het product van de z-score van transformationeel leiderschap en professionaliteit erbij en wordt de verklarende kracht van het model getest. De meegenomen controlevariabelen zijn geslacht, leeftijd, hoogst voltooide opleiding, het aantal jaar dat iemand werkzaam is bij zijn/haar werkgever.

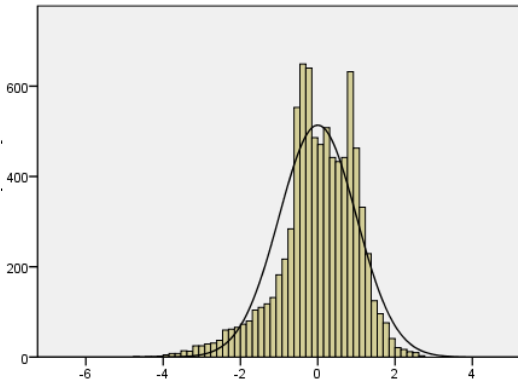
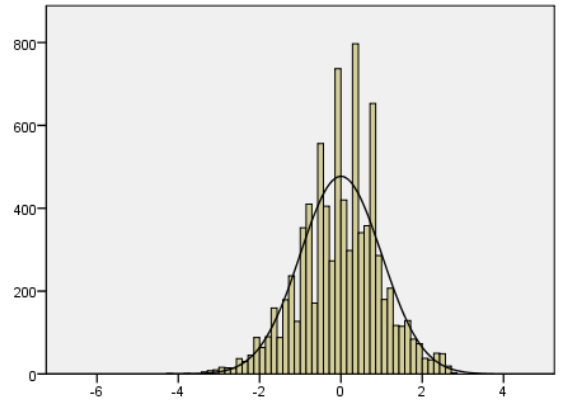
3.4 VOORWAARDEN VOOR REGRESSIES

Voordat ik aan de regressies begin moet eerst getest worden of de gebruikte variabelen aan alle voorwaarden voor de regressies voldoen. Multicollineariteit is voor dit onderzoek geen probleem. De VIF-values voor de onafhankelijke variabelen zijn 1,003 en 1,135. Voor de controlevariabelen liggen deze tussen de 1,037 en 1,759. De Durbin-Watson score valt tussen de 1 en 3 voor de verschillende afhankelijke variabelen (rond de 1,85). Er zijn maar weinig cases (zeker niet meer dan 5%) die een standaard residu van meer dan 2 of -2 hebben (Field, 2005). Bovendien zal er geen sprake van "influential cases" zijn doordat alles wordt gemeten op een Likert-schaal van 1 tot 5 (Field, 2005). Vervolgens controleer ik of de afhankelijke variabelen normaal zijn verdeeld. In de onderstaande histogrammen valt af te lezen of dit het geval is. Ook staat de uitslag van de Kolmogorov-Smirnov, in het vervolg K-S, test (die test of de histogrammen significant verschillen van een normale verdeling) er per variabele bij. Deze test vertelt ons echter alleen of de variabele significant afwijkt van een normale verdeling, maar niet of deze afwijking groot genoeg is om problemen te veroorzaken (Field, 2005).

Onderstaand de verdeling van motivatie. De grafiek lijkt normaal verdeeld, maar heeft een paar uitschieters, bijvoorbeeld net links van het midden. Dit is, omdat respondenten bij alle zes de vragen in dat geval 1 hebben ingevuld (wanneer zij bijvoorbeeld zichzelf zeer ongemotiveerd voelen en dit graag willen uiten). Uit de K-S test komt dan ook 0,000 significantie. Ik verwacht hiermee echter geen problemen., aangezien slechts links en in het midden kleine uitspattingen te zien zijn, terwijl de grafiek nog steeds normaal verdeeld lijkt.

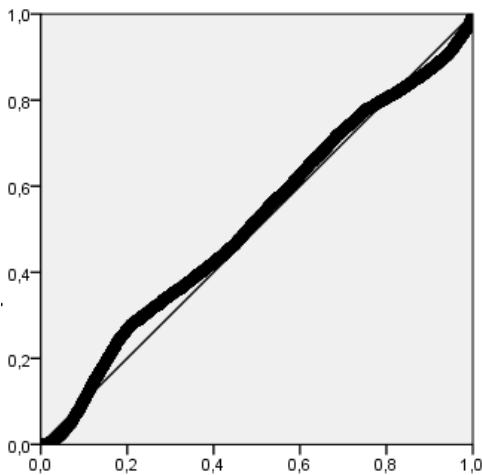


Ook persoonlijke effectiviteit (rechts hiervan) komt als redelijk normaal verdeeld uit de grafiek, met wel een flinke piek in het midden, hetgeen wederom een significante K-S test van 0,000 verklaart. Ik verwacht hierbij echter wederom niet veel problemen. Deze pieken komen, omdat er vier items zijn die door vier gedeeld worden en daarom maar een aantal opties bij dit item mogelijk zijn. Bovendien is het in dit soort onderzoeken vaak zo dat respondenten eerder geneigd zijn tegen de 3 te antwoorden (iets neutraler antwoorden).

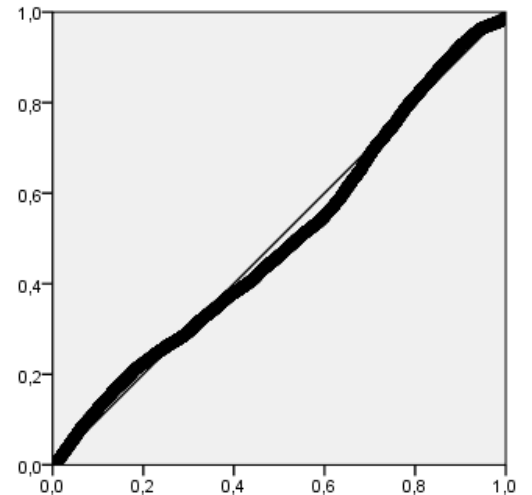


De tevredenheid (links) met de baan wordt met 1 item gemeten. Volgens de K-S test is deze ook significant niet normaal verdeeld (0,000). Er valt echter wel duidelijk een normale verdeling in te herkennen, met alleen wat uitschieter in het midden, zoals ook bij de andere variabelen is te zien.

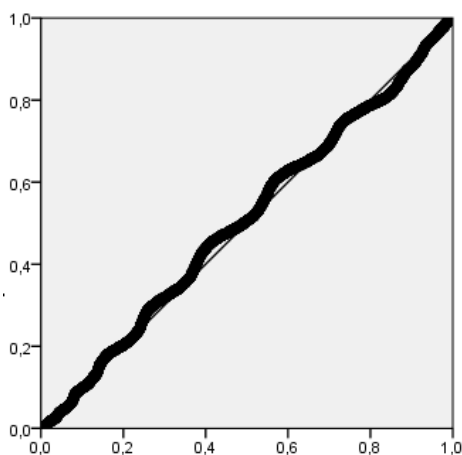
Als laatste kijk ik of er sprake is van homoscedastiteit. Wanneer de P-P plot overeenkomt op de verwachte en daadwerkelijk geobserveerde waarde per afhankelijke variabele en de scatterplot random is verdeeld is dit het geval. Voor alle variabelen is dit het geval en de P-P plot loopt in een redelijk rechte lijn:



← P-plot tevredenheid



P-plot motivatie →



← P-plot effectiviteit

3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

De sterkte van dit onderzoek ligt in de externe validiteit door het gebruik van een groot aantal respondenten werkzaam binnen de volledige publieke sector (van Thiel, 2007). Doordat de gegevens voor veel verschillende onderzoeken worden gebruikt en worden bewaard zijn er veel gegevens van de respondenten beschikbaar en is het onderzoek consistent, dat wil zeggen dat de herhaalbaarheid van het onderzoek door het feit dat er een groot aantal gegevens aanwezig is groot is. De schalen waarmee de variabelen worden gemeten en de vragenlijst zelf zijn opgemaakt door een gespecialiseerd instituut, dat goed bekend is met het op de juiste manier opstellen van dergelijke enquêtes. Dit zorgt er voor dat nauwkeurig kan worden gemeten en dat ik ook meet wat ik wil meten.

Een belangrijke storingsbron is het feit dat er geen gebruik is gemaakt van data-triangulatie (van Thiel, 2007). Over dit onderwerp is het lastig werknemers bijvoorbeeld te interviewen en te vragen naar het effect van leiderschap op hun tevredenheid of bevlogenheid, aangezien zij dit vaak niet exact zullen weten. Een ander gevaar is het feit dat de respondenten van het flitspanel voor een groot aantal onderzoeken wordt gebruikt en dus niet gestratificeerd is op het al dan niet professioneel zijn van werknemers, waardoor het kan zijn dat de aantallen niet representatief zijn.

4 RESULTATEN

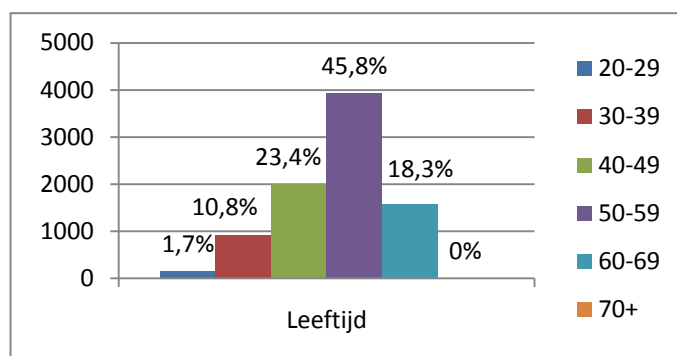
BEANTWOORDING DEELVRAGEN, BESCHRIJVING EN UITEENZETTING ONDERZOEKSRISULTATEN

Bij de resultaten zal eerst een overzicht worden gegeven van de beschrijvende statistiek van de gebruikte variabelen. Hier worden de correlatietabel, gemiddelden en standaarddeviaties besproken. Daarna zullen de resultaten van de regressies en het testen van de hypothesen uiteen worden gezet.

4.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEK

Voordat ik de beschrijvende statistiek van de gebruikte variabelen uiteenzet geef ik eerst weer hoe de verdeling lag bij de respondenten. Uit de grafiek hiernaast valt de leeftijdsverdeling onder de respondenten af te lezen. Veruit de meeste respondenten zaten in de leeftijdscategorie tussen de 50 en 59 jaar. 87,5% van de respondenten heeft een leeftijd tussen de 40 en 69 jaar.

Het opleidingsniveau van de respondenten valt af te lezen uit de onderstaande tabel. Te zien valt dat de respondenten over het algemeen redelijk hoog zijn opgeleid. 81,6% heeft hbo of hoger succesvol afgerond.



Hoogst genoten opleiding respondenten	
Basisonderwijs	11 (0,1%)
Lager beroepsonderwijs (lbo, vmbo-praktijk)	85 (1,0%)
Mavo, vmbo-theorie, ten hoogste 3 jaar havo/vwo	210 (2,4%)
Havo, vwo	326 (3,8%)
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	902 (10,5%)
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	4148 (48,3%)
Kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B(1e graads)	352 (4,1%)
Universitaire opleiding (KIM, KMA)	2074 (24,1%)
Universitair gepromoveerd (dr.)	442 (5,1%)
Anders	42 (0,5%)

In het volgende zet ik voor de verschillende variabelen hun beschrijvende statistiek uiteen. Hierbij komt de correlatietabel aan bod, waarin de gemiddelden, standaarddeviaties en onderlinge correlaties staan aangegeven. Deze correlatietabel is te vinden aan het einde van de beschrijvende statistiek. Uit de tabel valt ook het geslacht van de respondenten af te lezen (0=man, 1=vrouw). Dit betekent dat ongeveer 44,1% vrouw was en 55,9% man.

Het gemiddelde voor transformationeel leiderschap, gemeten op een schaal van 1 (zeer weinig transformationeel) tot 5 (zeer transformationeel) ligt boven de 3 (neutrale midden) met een score van 3,3, wat betekent dat er onder de respondenten een gevoel heerst dat hun leiders over het algemeen genomen redelijk transformationeel leiderschap vertonen.

Ook tevredenheid met de baan wordt gemeten op een schaal van 1 tot 5 (net als motivatie en effectiviteit), waarbij 1 staat voor zeer ontevreden en 5 voor zeer tevreden. Het panel was zoals te zien over het algemeen genomen tevreden tot zeer tevreden met hun baan. Uit een bivariate correlatietest blijkt dat tevredenheid ook significant (0,000) met transformationeel leiderschap correleert.

Over het algemeen zijn de respondenten van het panel gemotiveerd voor hun baan. Hier is de standaarddeviatie wat lager, dus er zit minder verschil tussen de respondenten. Ook motivatie correleert significant met transformationeel leiderschap.

De persoonlijke effectiviteit werd over het algemeen redelijk hoog ingeschat. De standaarddeviatie is niet hoog. Ook persoonlijke effectiviteit correleert positief met transformatieel leiderschap (0,000).

De interactievariabele professionaliteit, een dummy, kan de waarde 0 (niet professioneel) of 1 (professioneel) aannemen. Het gemiddelde van 0,055 zegt dus dat 5,5% van de respondenten voor dit onderzoek als professioneel wordt beschouwd. 39% van de respondenten gaf aan werkzaam te zijn in het onderwijs met een lesgevende taak. 331 respondenten (3,9%) worden als professional op een universiteit beschouwd. Slechts één respondent was professional in de zorg. Professionaliteit correleert niet met transformatieel leiderschap. Het gaat in dit onderzoek om de effecten dat zulk leiderschap op beide groepen heeft.

<i>Onafhankelijke variabele</i>	Gemiddelde	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Transformationeel Leiderschap (1-5)	3,312	0,828									
<i>Afhankelijke variabelen</i>											
2 Tevredenheid (1-5)	4,110	0,833	0,000**								
3 Motivatie (1-5)	3,991	0,518	0,000**	0,000**							
4 Persoonlijke effectiviteit (1-5)	3,510	0,611	0,000**	0,000**	0,000**						
5 Professionaliteit (0-1)	0,055	11,842	0,130	0,000**	0,017*	0,658					
<i>Controlevariabelen</i>											
6 Geslacht (0-1)	0,4412	0,497	0,002**	0,096	0,000**	0,912	0,134				
7 Leeftijd (22-77)	51,28	9,007	0,028*	0,639	0,001**	0,975	0,000**	0,000**			
8 Opleidingsniveau (1-9)	6,41	1,424	0,015*	0,550	0,002**	0,018*	0,000**	0,427	0,000**		
9 Hoe lang bij overheid in dienst (1-64)	21,44	11,842	0,747	0,290	0,039*	0,043*	0,000**	0,003**	0,000**	0,000*	

Correlatietabel van de gebruikte variabelen

* = Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

** = Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

4.2 RESULTATEN REGRESSIES EN TESTEN HYPOTHESEN

Na de beschrijvende statistiek komen in dit deel de uitgevoerde analyses met betrekking tot de deelvragen en de hypothesen aan bod. Er is gebruikt gemaakt van drie (één voor elke afhankelijke variabele) afhankelijk uitgevoerde lineaire regressies in twee stappen. De ("adjusted") R^2 (de verklarende kracht van het model), de bèta's (invloed van de variabelen op de lineariteit) en de significanties komen hierbij uitvoerig aan bod per hypothese. Er wordt gerekend met een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Voor de uitleg van de modellen en welke variabelen zij bevatten, zie methoden en technieken.

Hypothese 1: Bij professionals komt transformationeel leiderschap in mindere mate voor dan bij niet-professionals.

Uit een t-toets blijkt dat de gemiddelden voor transformationeel leiderschap voor professionele en niet-professionele werknemers niet significant verschillen (0,130). Het gemiddelde voor professionele werknemers was 3,2554 en voor niet-professionele werknemers 3,3151. Niet-professionele werknemers ervaren dus slechts een zeer klein (niet significant) beetje meer transformationeel leiderschap. De hypothese wordt dan ook verworpen.

Hypothese 2: De mate waarin transformationeel leiderschap voorkomt heeft op professionals minder invloed op tevredenheid dan op niet-professionals.

Om dit te onderzoeken is een lineaire regressie uitgevoerd met een aantal controlevariabelen. In model 1 zijn transformationeel leiderschap en de controlevariabelen meegenomen, in model 2 is het product van transformationeel leiderschap en professionaliteit hierbij gekomen. In alle gevallen gaat het hier om z-scores van de variabelen. Vervolgens kwam daar het volgende model uit:

Verklarende kracht en significantie van de modellen

Model	R^2 (Adjusted)	F-waarde en significantie
1	0,201	352,102 (0,000**)
2	0,202	6,029 (0,014*)

Beta's en significantie van de variabelen

Model	Variabele	Bèta	Significantie
1	Transformationeel Leiderschap	0,447	0,000**
	Professionaliteit	0,048	0,000**
	Geslacht	0,008	0,403
	Leeftijd	-0,019	0,140
	Opleidingsniveau	0,000	0,974
	Tijd werkzaam in de	0,000	0,976

publieke sector

2	Transformationeel Leiderschap	0,448	0,000**
	Professionaliteit	0,046	0,000**
	Geslacht	0,008	0,425
	Leeftijd	-0,019	0,151
	Opleidingsniveau	0,001	0,960
	Tijd werkzaam in de publieke sector	0,000	0,982
	Transformationeel leiderschap x Professionaliteit (interactievariabele)	-0,024	0,014*

Zoals te zien valt in de bovenste tabel heeft het eerste model een redelijk verklarende waarde voor de tevredenheid van werknemers in het algemeen (20,1%). Met een bèta van 0,447 is transformationeel leiderschap, zoals verwacht, een significant (0,000) verklarende variabele. Wanneer transformationeel leiderschap dus meer wordt, stijgt de tevredenheid van werknemers. Ook professionaliteit is met 0,000 significantie en een bèta van 0,048 significant. Wanneer we professionaliteit in het tweede model meenemen, stijgt de verklarende kracht (zie de significantie van de F-waarde: 0,014) van het model nogmaals met 0,1% (de bèta van -0,024 is significant). De hypothese kan op basis van deze gegevens dus aangenomen worden. Wanneer iemand dus de waarde 1 scoort op professionaliteit (professioneel is) heeft transformationeel leiderschap minder invloed op tevredenheid.

Verder is er nog gecontroleerd door het gebruiken van de bredere definitie van professionaliteit (zie definities bij de operationalisatie). De bèta van -0,010 is echter niet significant (significantie van de F-waarde van 0,304).

Hypothese 3: De mate waarin transformationeel leiderschap voorkomt heeft op professionals minder invloed op de mate van motivatie dan op niet-professionals.

Voor het onderzoeken van het effect dat transformationeel leiderschap op motivatie heeft is dezelfde wijze gehanteerd.

Verklarende kracht en significantie van de modellen

Model	R ² (Adjusted)	F-waarde en significantie
1	0,015	22,266 (0,000**)
2	0,016	13,474 (0,000**)

Beta's en significantie van de variabelen

Model	Variabele	Bèta	Significantie
1	Transformationeel Leiderschap	0,092	0,000**
	Professionaliteit	0,018	0,125
	Geslacht	0,068	0,000**
	Leeftijd	0,021	0,137
	Opleidingsniveau	0,028	0,016*
	Tijd werkzaam in de publieke sector	-0,003	0,812
2	Transformationeel Leiderschap	0,093	0,000**
	Professionaliteit	0,015	0,185
	Geslacht	0,067	0,000**
	Leeftijd	0,022	0,122
	Opleidingsniveau	0,028	0,014*
	Tijd werkzaam in de publieke sector	-0,003	0,821
	Transformationeel leiderschap x Professionaliteit (interactievariabele)	-0,040	0,000**

Er valt te zien dat het eerste model voor motivatie een stuk minder, maar nog steeds significante (0,000) verklarende kracht heeft, namelijk een R^2 van 0,016 (1,6%). Ook hier valt te zien dat het tweede model aan verklarende kracht wint bij het toevoegen van de interactievariabele (0,000 significantie van de F-toets en 0,1% meer verklarende kracht). Transformationeel leiderschap heeft in deze regressie nog steeds significantie (0,000) maar een veel lagere invloed (bèta van 0,092). Geslacht (0,068 bèta, wat zou betekenen dat mannen iets gemotiveerder zijn) en opleidingsniveau (0,028 bèta, wat betekent dat hogeropgeleiden iets gemotiveerder zijn) zijn hier significante voorspellers, maar hebben wel een redelijke lage bèta. De interactieterm professionaliteit is wederom met een bèta van -0,040 significant. De hypothese kan dus worden aangenomen.

Wanneer de brede definitie van professionaliteit wordt gehanteerd wordt het tweede model wederom niet significant meer verklarend (0,826 significantie met een bèta van -0,002).

Hypothese 4: De mate waarin transformationeel leiderschap voorkomt heeft op professionals minder invloed op effectiviteit dan op niet-professionals.

Voor de laatste hypothese is wederom volgens dezelfde wijze gewerkt. Als volgt de resultaten:

Verklarende kracht en significantie van de modellen

Model	R ² (Adjusted)	F-waarde en significantie
1	0,010	15,638 (0,000**)
2	0,010	0,615 (0,433)

Beta's en significantie van de variabelen

Model	Variabele	Bèta	Significantie
1	Transformationeel Leiderschap	0,098	0,000**
	Professionaliteit	0,015	0,196
	Geslacht	-0,004	0,715
	Leeftijd	-0,022	0,128
	Opleidingsniveau	-0,029	0,013*
2	Tijd werkzaam in de publieke sector	0,038	0,008**
	Transformationeel Leiderschap	0,098	0,000**
	Professionaliteit	0,014	0,212
	Geslacht	-0,004	0,706
	Leeftijd	-0,022	0,131
	Opleidingsniveau	-0,029	0,013*
	Tijd werkzaam in de publieke sector	0,038	0,008**
	Transformationeel leiderschap x Professionaliteit (interactievariabele)	-0,009	0,433

Ook voor deze variabele waren de modellen minder verklarend dan voor tevredenheid (ongeveer 1% van effectiviteit wordt verklaard door transformationeel leiderschap, maar hier is er geen significant verschil (0,443 met een bèta van -0,009) tussen beide modellen, hetgeen aantoont dat de interactievariabele geen significante

verklarende waarde heeft. De bèta van transformationeel leiderschap (0,098) is (samen met controlevariabelen opleidingsniveau en tijd in dienst van de overheid) de enige significante verklarende variabele. Deze hypothese wordt dus verworpen.

Wanneer de brede definitie van professionaliteit wordt gehanteerd wordt het tweede model niet meer verklarend (geen verandering in de R^2), met als significantie 0,204. De bèta van de interactieterm in dit geval is 0,014.

4.3 HYPOTHESE 5: DE DIMENSIES VAN PODSAKOFF ET AL. (1990)

Vanwege de significante resultaten heb ik besloten een verdiepende test te doen welke dimensies van transformationeel leiderschap (Podsakoff et al., 1990) nu doorslaggevend zijn bij deze significantie. Per dimensie waren er twee vragen in het onderzoek aanwezig en via een lineaire regressies ga ik bekijken welke van deze dimensies het meest significant verschilden voor professionals. De Durbin-Watson ligt wederom rond de 1,85 en de VIF-values zijn rond de 2 en 3, maar met de controlevariabelen (allemaal dicht bij 1) ligt het gemiddelde nog zeer dicht bij 1. Deze waarden zijn wat hoger dan in het voorafgaande, maar dit komt omdat de zes dimensies allemaal delen zijn van transformationeel leiderschap. Ik beoordeel dit niet als storend in dit geval (O'Brien, 2007). De afhankelijke variabelen veranderen niet. De Cronbach's Alpha voor de items ligt tussen de 0,762 en 0,910 behalve voor het stellen van hoge verwachtingen (0,605). Hierbij gaat echter één vraag over het stellen van *duidelijke* doelen en één vraag over het stellen van *hoge* doelen. Dit zijn concepten die redelijk los van elkaar staan, maar wel beiden belangrijk zijn voor deze dimensie.

Eerst zijn er t-tests uitgevoerd om erachter te komen of professionele werknemers significant meer of minder bepaalde dimensies van transformationeel leiderschap ervaren. Hier kwam het volgende uit:

Dimensies	Gemiddelden	Significantie
<i>Articuleren van een visie</i>	0: 2,870 1: 2,783	0,057
<i>Geschikt model uitdragen</i>	0: 3,269 1: 3,261	0,871
<i>Acceptatie groepsdoelen</i>	0: 3,245 1: 3,133	0,022*
<i>Hoge prestatieverwachtingen</i>	0: 3,496 1: 3,476	0,636
<i>Individuele ondersteuning</i>	0: 3,647 1: 3,576	0,120
<i>Intellectuele stimulatie</i>	0: 3,365 1: 3,303	0,176

Uit de tabel valt af te lezen dat voor de 0 groep (niet-professioneel) de waarden van de dimensies altijd hoger zijn, zij het meestal niet significant. Alleen de stimulatie van samenwerking (acceptatie groepsdoelen) en in mindere mate het articuleren van een visie wordt door niet-professionele werknemers significant meer ervaren dan door professionele werknemers.

Vervolgens heb ik 3 regressies uitgevoerd. Er is deze keer gekeken naar de effecten die de verschillende dimensies hebben op de AV bij de verschillende groepen (er is dus ingezoomd op de OV). In de volgende tabellen zet ik voor de OV's en interactievariabelen per AV de beta's en hun significantie neer. Voor de overzichtelijkheid en omdat ze in het vorige al aan bod zijn gekomen zijn de controlevariabelen hier weggelaten. Deze regressies zijn zowel interessant om te kijken welke dimensies van transformationeel

leiderschap over het algemeen invloed hebben op de afhankelijke variabelen, maar ook bij welke dimensies professionaliteit meespeelt.

Tevredenheid		
Variabelen	Bèta	Significantie
<i>Articuleren visie</i>	0,100	0,000**
<i>Geschikt model uitdragen</i>	0,025	0,153
<i>Acceptatie groepsdoelen</i>	0,073	0,000**
<i>Hoge verwachtingen</i>	0,008	0,593
<i>Individuele ondersteuning</i>	0,254	0,000**
<i>Intellectuele stimulatie</i>	0,069	0,000**
<i>Professionaliteit</i>	0,048	0,000**
<i>Articuleren visie*Professionaliteit</i>	0,000	0,988
<i>Geschikt model uitdragen*Professionaliteit</i>	0,041	0,019*
<i>Acceptatie groepsdoelen*Professionaliteit</i>	0,003	0,859
<i>Hoge verwachtingen*Professionaliteit</i>	-0,026	0,085
<i>Individuele ondersteuning*Professionaliteit</i>	-0,028	0,070
<i>Intellectuele stimulatie*Professionaliteit</i>	-0,022	0,169

In dit model is te zien dat 4 dimensies van belang zijn op tevredenheid, waarvan een duidelijke visie en individuele ondersteuning het belangrijkste zijn. Kijkend naar de interactie-effecten is het uitdragen van een geschikt model het meest significant. De positieve bèta betekent dat professionals sneller tevredener worden wanneer hun leider een geschikt model uitdraagt en hier ook naar leeft (goede voorbeeld geeft). De onderste drie (negatieve) dimensies zijn net niet significant, maar komen wel in de buurt hiervan. Ze zouden betekenen dat professionals minder snel tevreden worden van hoge verwachtingen, individuele ondersteuning en intellectuele stimulatie dan niet-professionals. De hypothese is dus ten dele waar, er was namelijk al voorspeld dat het uitdragen van een geschikt model en groepsfocus ook voor professionals belangrijk zijn. Een visie was nog steeds belangrijk voor professionals en hoge verwachtingen en individuele ondersteuning zijn beide bijna significant, met een negatieve bèta.

Motivatie		
Variabelen	Bèta	Significantie
<i>Articuleren visie</i>	-0,021	0,275
<i>Geschikt model uitdragen</i>	-0,037	0,059
<i>Acceptatie groepsdoelen</i>	0,010	0,602
<i>Hoge verwachtingen</i>	0,041	0,011*
<i>Individuele ondersteuning</i>	0,049	0,004**
<i>Intellectuele stimulatie</i>	0,073	0,000**
<i>Professionaliteit</i>	0,016	0,157
<i>Articuleren visie*Professionaliteit</i>	0,004	0,823
<i>Geschikt model uitdragen*Professionaliteit</i>	0,005	0,790
<i>Acceptatie groepsdoelen*Professionaliteit</i>	0,001	0,949
<i>Hoge verwachtingen*Professionaliteit</i>	-0,024	0,152
<i>Individuele ondersteuning*Professionaliteit</i>	-0,028	0,104
<i>Intellectuele stimulatie*Professionaliteit</i>	-0,008	0,635

Hier zien we dat vooral het stellen van hoge verwachtingen en het geven van individuele ondersteuning en intellectuele stimulatie van belang zijn bij motivatie. Geen enkel interactie-effect was significant. Het hebben van hoge verwachtingen en geven van individuele ondersteuning kwamen hierbij nog het meest in de buurt, waarbij deze OV's voor professionele werknemers minder invloed hadden op motivatie dan bij niet-professionele werknemers. Het uitdragen van een geschikt model, het hebben van een groepsfocus, het geven van een visie en intellectuele stimulatie zijn allen van even groot belang bij professionals en niet-professionals. Hypothese 5b kan dus nog niet aangenomen worden.

Persoonlijke effectiviteit		
Variabelen	Bèta	Significantie
<i>Articuleren visie</i>	0,034	0,081
<i>Geschikt model uitdragen</i>	-0,002	0,911
<i>Acceptatie groepsdoelen</i>	0,066	0,001**
<i>Hoge verwachtingen</i>	-0,032	0,046*
<i>Individuele ondersteuning</i>	0,110	0,000**
<i>Intellectuele stimulatie</i>	-0,061	0,001**
<i>Professionaliteit</i>	0,017	0,150
<i>Articuleren visie*Professionaliteit</i>	-0,004	0,836
<i>Geschikt model uitdragen*Professionaliteit</i>	0,003	0,889
<i>Acceptatie groepsdoelen*Professionaliteit</i>	0,010	0,630
<i>Hoge verwachtingen*Professionaliteit</i>	0,003	0,838
<i>Individuele ondersteuning*Professionaliteit</i>	-0,008	0,644
<i>Intellectuele stimulatie*Professionaliteit</i>	-0,014	0,414

De interactietermen zijn allen niet significant, zoals de eerste test ook al aan heeft gegeven. Opvallend is dat hoge verwachtingen en intellectuele stimulatie significant leiden tot minder persoonlijke effectiviteit volgens de werknemers. Stimulans tot samenwerking en individuele ondersteuning zorgen wel voor meer effectiviteit. Hypothese 5c is verworpen, ook op basis van de eerdere test, waarbij blijkt dat er geen significant verschil in de effecten van transformationeel leiderschap is op effectiviteit bij professionals en niet-professionals.

5 CONCLUSIE

5.1 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

In het volgende zet ik uiteen welke lering uit de regressies kan worden getrokken en wat het antwoord is op de volgende hoofdvraag:

Wat is het verschil in invloed van de mate van transformationeel leiderschap op tevredenheid, motivatie en effectiviteit op professionele en niet-professionele werknemers binnen de publieke sector?

Uit het onderzoek is gebleken dat transformationeel leiderschap de grootste invloed heeft op tevredenheid. Een groot deel van de tevredenheid van werknemers met hun baan kan verklaard worden door deze vorm van leiderschap. Hiervoor waren het uitdragen van een visie, het stimuleren van groepsdoelen, intellectuele stimulatie, maar vooral individuele ondersteuning van belang. Professionals waren bovendien meer tevreden met hun baan dan niet-professionals. Motivatie en effectiviteit werden beiden ook voor een deel verklaard door transformationeel leiderschap, maar deze effecten waren kleiner. Professionals waren niet meer of minder gemotiveerd of effectiever dan niet-professionals. Motivatie werd verklaard door het stellen van hoge verwachtingen, individuele ondersteuning en vooral door intellectuele stimulatie. Effectiviteit was vooral een resultante van individuele ondersteuning en het stimuleren van groepswerk. Opvallend was dat in dit onderzoek door het stellen van hoge verwachtingen en intellectuele stimulatie de persoonlijke effectiviteit van werknemers lager werd ingeschat.

Professionals ervaren niet meer of minder transformationeel leiderschap dan niet-professionals. Voor effectiviteit waren de effecten van transformationeel leiderschap op professionals en niet-professionals nagenoeg hetzelfde. Echter, voor tevredenheid en motivatie werden wel significante resultaten gevonden. Voor beide concepten was het zo dat transformationeel leiderschap van wat minder invloed was bij professionals dan bij niet-professionals. Dit betekent dat transformationeel leiderschap minder effectief is bij professionals, kijkende naar tevredenheid en motivatie. Bij tevredenheid waren een visie en samenwerking even belangrijk bij professionals en niet-professionals. Het uitdragen van een geschikt rolmodel had significant meer impact bij professionals, maar hoge verwachtingen, intellectuele stimulatie en individuele ondersteuning leken een wat mindere invloed op tevredenheid te hebben bij deze groep. Bij motivatie leken vooral intellectuele stimulatie en individuele ondersteuning van minder grote impact bij professionals te zijn. Deze laatste effecten waren echter allen net niet significant, waardoor verder onderzoek hiernaar noodzakelijk is.

5.2 IMPLICATIES OP WETENSCHAP EN PRAKTIJK

Het blijkt echter dat de effecten van transformationeel leiderschap op tevredenheid en motivatie bij professionals dus wel significant minder zijn. De vraag is wat voor implicaties dit heeft op managers van deze professionals, waarbij het gaat om de long-established professions (law, science, medicine, zoals rechters en onderzoekers (voor een brede definitie waarbij zo'n 75% professional was kwamen geen significante verschillen uit de test). Hoewel transformationeel leiderschap nog steeds een positieve invloed heeft op zaken als tevredenheid, motivatie en effectiviteit van hun werknemers, zouden zij kunnen kijken naar andere vormen van leiderschap.

“De effecten van transformationeel leiderschap lijken op professionals minder groot te zijn.”

Aanbevelingen hiervoor zijn bijvoorbeeld het “covert leadership” van Mintzberg (1998), zoals dat al eerder terugkwam in het theoretisch kader. Een ondersteunende en faciliterende rol, waarbij de manager de randvoorwaarden schept voor het werk en zich niet teveel bemoeit met de baan van de professional (hoge verwachtingen stellen, voor individuele ondersteuning zorgen en het intellect stimuleren kunnen minder worden toegepast). Volgens dit onderzoek is het wel van belang dat hij hiervoor geschikte normen en waarden

uitdraagt en als een juist rolmodel naar deze waarden leeft, want professionals hechten hier veel waarde aan. Ook is het opstellen van een visie (in tegenstelling tot wat sommige theorieën suggereerden) belangrijk en moet de manager zorgen voor een juiste groeps sfeer en samenwerking. Hij moet dus iemand zijn die een sterke band tussen groepsleden of collega's scheidt. Bij het zichzelf op deze manier wegcijferen kan ook aan een term als "dienend leiderschap" of "servant leadership" (Northouse, 2010), worden gedacht.

Voor de wetenschap zijn de gevonden resultaten interessant, omdat het managen van professionals nog redelijk onontdekt terrein blijkt te zijn. Uit de resultaten kwam voorzichtig naar voren dat professionals dus significant andere eisen aan management stellen dan niet-professionals. Dit betekent dat er nu verklarend onderzoek zou kunnen plaatsvinden om duidelijkheid te scheppen wat dit nu precies inhoudt.

5.3 BEPERKINGEN EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

Zoals ik net heb aangehaald is het nu interessant om vervolgonderzoek te doen naar de oorzaken van de verschillen in eisen aan management van professionals en niet-professionals, in kaart te brengen wat deze verschillen zijn en met eventuele aanbevelingen komen welke stijlen beter bij professionals passen en welke niet. Op die manier kunnen managers veel lering trekken over de wijze waarop zij met hun professioneel personeel om moeten gaan. Uit onderzoek naar de dimensies kwamen nu nog niet zeer eenduidige significante resultaten over welke dimensie belangrijk is en welke niet, dus daar kan nog een slag gemaakt worden.

Er zijn wel een aantal beperkingen aan dit onderzoek. Deze beperkingen moeten vooral in de steekproef worden gezocht. Zo werd er wel gebruik gemaakt van een groot databestand, maar was een redelijk klein aantal van de respondenten in de gebruikte definitie professional. Bij het verbreden van de definitie was driekwart van de respondenten professional. Dit zijn grote verschillen en bij vervolgonderzoek is het belangrijk te stratificeren op deze variabele. Dit was in dit onderzoek niet mogelijk, omdat gebruik is gemaakt van een panel. Wel is geprobeerd van de respondenten een zo juist mogelijke afspiegeling van de werknemers in de publieke sector te maken. Hiernaast was er slechts één verpleger in het bestand, en geen medisch specialisten waardoor de dimensie "medicine" onderbelicht wordt. In het vervolg is het belangrijk dat ook deze groep in de analyses mee wordt genomen.

LITERATUUR

- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bandura, A. (2009). Chapter 10: Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. *In: Handbook of Principles of Organizational Behaviour (E.A. Locke)*. West Sussex. Wiley.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *In: European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8:1. 9-32.
- Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt, van Engen, C.M. & Marloes, L. (2003). *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. *Psychological Bulletin*. 129(4). 569-591.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. Routledge. Oxon.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE publications. London.
- Gabe, J., Bury, M., & Elston, M. A. (2004). *Key concepts in medical sociology*. London: Sage
- Kirkpatrick, S.A. (2009). Chapter 20: Lead through Vision and Values. *In: Handbook of Principles of Organizational Behaviour (E.A. Locke)*. West Sussex. Wiley.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on managing Professionals. *In: Harvard Business review*, 11, 140-147. Harvard.
- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *In: Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75(1). 77-86.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership, Theory and practice*. Thousand Oaks. SAGE publications.
- O'Brien, M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *In: Quality&Quantity*, 41, 673-690. Oregon.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Full Access Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315
- Steijn, B. & S. Groeneveld. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Van Gorcen.
- Thiel, van S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding*. Bussum. Coutinho.

Tichy, N.M. & D.O. Ulrich. (2008). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. Review of "The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader"*. Pagan.

Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M. & Steijn, A.J. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a New Public Management context. *Public Management Review*, 11(5), 685-706.

Tummers, L.G. (2012). Policy Alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam (369 pag.). Prom./coprom.: Prof.Dr. V.J.J.M. Bekkers, Prof.Dr. A.J. Steijn & Prof.Dr. S. van Thiel.

Wilensky, H.L. (1964). The professionalization of everyone? *In: American Journal of Sociology*. 70-2. 137-158.

Wright, B.E., D.P. Moynihan, S.K. Pandey. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *In: Public Administration Review*. 03-04, 206-215. ASPA

Wright, B.E. (2004) The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognition theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.

Websites

Internetspiegel (2012). [<http://www.internetspiegel.nl/>]