

2013

Effecten van Publiek leiderschap op Bevlogenheid

ABSTRACT

Publiek leiderschap krijgt in de wetenschap nog maar weinig aandacht. In dit onderzoek ligt de nadruk wel op het publiek leiderschap. Zes dimensies van publiek leiderschap worden hier beschreven en worden getoetst aan de bevlogenheid van werknemers. Een hulpmiddel voor bevlogenheid is namelijk de steun van de leidinggevende. In de wetenschap is echter nog niet naar voren gekomen hoe de rol van deze leidinggevende er dan precies uitziet. Dit onderzoek laat zien dat zowel sturend als regelvolgzaam leiderschap een positief effect hebben op de bevlogenheid van publieke werknemers. Het is zodoende van belang dat een leider haar medewerkers stuurt op meerdere doelen en dat een leider het belang van wetten en regels benadrukt bij haar medewerkers.

Pieter van Rijs (332799)
Bachelor Bestuurskunde
Bachelorproject
Lars Tummers
Werkgroep 6
Groep: Leiderschap
4-7-2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding	
1.1 Inleiding	3
1.2 Doelstelling	3
1.3 Vraagstelling	4
1.4 Wetenschappelijke relevantie	4
1.5 Maatschappelijke relevantie	4
1.6 Opbouw van het onderzoek	5
2. Theoretisch Kader	
2.1 Bevlogenheid	5
2.2 Dimensies van Publiek Leiderschap	5
2.3 Sturend leiderschap	5
2.4 Regelvolzaam leiderschap	6
2.5 Verantwoordelijk leiderschap	7
2.6 Integer leiderschap	7
2.7 Politiek loyaal leiderschap	8
2.8 Netwerkend leiderschap	8
2.9 Conceptueel model	9
3. Methodologische Verantwoording	
3.1 Casus en Respondenten	10
3.2 Operationalisaties	10
3.3 Methoden en Technieken	12
3.4 Voorwaarden voor regressies	12
4. Resultaten	
4.1 Beschrijvende statistiek	14
4.2 Correlaties	15
4.3 Resultaten uit regressie en toetsen hypothesen	16
5. Conclusie	
5.1 Antwoord op de hoofdvraag	18
5.2 Discussie	18
5.3 Vervolgonderzoek	19
Literatuurlijst	20
Bijlage: de enquête	22

Aantal woorden exclusief literatuurlijst en Interviewbijlage: 7957

1. Inleiding

1.1 Inleiding

Leiderschap is een 'magic concept'. Er wordt in de wetenschap enorm veel onderzoek verricht naar leiderschap, maar het is niet duidelijk wat er precies met leiderschap wordt bedoeld. Dit komt omdat het een ongelooflijk breed begrip is, zodoende wordt het een 'magic concept' genoemd. Pollitt en Hupe (2011:643) beschrijven een magic concept als volgt: *'Magic concepts are very broad, normatively charged and lay claim to universal or near universal-application'*. Door iedereen wordt eigenlijk aangenomen dat leiderschap een positief effect heeft op een organisatie, zo zal de kwaliteit van goederen en service toenemen en kan er meer efficiënt gewerkt worden, wanneer leiderschap binnen de organisatie aanwezig is. Verder zijn er nog meer effecten, zoals psychologische effecten van leiderschap (Van Wart, 2003: 214).

Leiderschap is in alle tijdperken lastig geweest, maar een leider heeft nu ook te maken met extra uitdagingen. Zo heeft de omgeving een gedeelde macht gecreëerd in de tweede helft van de twintigste eeuw, waardoor ze met behulp van de media bijvoorbeeld alles kunnen controleren wat door de leiders wordt uitgevoerd (Van Wart, 2003: 214-215; Henton, Melville, Walesh, 1997: 4). Deze oplettendheid van de samenleving lijkt zich vooral te richten op het publiek leiderschap. Het vraagt wellicht specifieke kwaliteiten van een publieke leider. Zo kenmerkt de publieke omgeving waar besluiten in worden genomen zich als een 'platte' netwerkomgeving (Koppenjan en Klijn, 2004). Een publiek leider moet hiermee om kunnen gaan.

Het publiek leiderschap verschilt ten opzichte van 'mainstream' leiderschap. Leiderschap is al enorm veel onderzocht in de wetenschap, maar pas de laatste jaren richt zich dit op het publiek leiderschap. Publieke leiders hebben mijns inziens te weinig handvatten om goed leiding te geven aan een publieke organisatie. Aansturing van de organisatie is van belang, zodat prestaties kunnen worden geleverd. Leiderschap speelt hierin een belangrijke rol (Van Wart, 2003: 214).

Positief georiënteerde menselijke en psychologische capaciteiten kunnen leiden tot dergelijke prestatieverbeteringen van organisaties (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006; Luthan, 2002). Bevlogenheid is één van deze psychologische capaciteiten (Schaufeli et al., 2006). Hulpmiddelen spelen een belangrijke rol in de bevlogenheid van werknemers. Eén van deze hulpmiddelen is de steun vanuit de leidinggevende (Bakker, 2009).

Ik ga in dit onderzoek graag dieper in op het publiek leiderschap. Hoe ziet dit publiek leiderschap er precies uit? Welke dimensies zijn nu echt van belang binnen dit publiek leiderschap? Om prestaties te verbeteren is het interessant om te zien hoe bevlogenheid bij de eigen werknemers kan worden behaald. Bij bevlogenheid speelt leiderschap een rol, maar hoe ziet de rol er dan precies uit? In dit onderzoek leg ik het verband tussen enerzijds het publiek leiderschap en anderzijds de bevlogenheid van de publieke werknemers. Zo draag ik bij aan de kennis die er is over het publiek leiderschap en bekijk ik hoe leiderschap effect heeft op de bevlogenheid.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verschaffen in de effecten van verschillende dimensies van publiek leiderschap op de bevlogenheid van publieke werknemers.

1.3 Vraagstelling

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre hebben de dimensies van publiek leiderschap invloed op de bevlogenheid van publieke werknemers?

In deze hoofdvraag kunnen twee concepten worden onderscheiden. Enerzijds zijn dit de dimensies van publiek leiderschap en anderzijds de bevlogenheid van de publieke werknemers. Uit de vraagstelling blijkt dat er meerdere onafhankelijke variabelen in dit onderzoek centraal staan, namelijk de dimensies van leiderschap. Er is in dit onderzoek sprake van één afhankelijke variabele, namelijk bevlogenheid.

De deelvragen luiden als volgt:

- Welke dimensies van publiek leiderschap kunnen worden onderscheiden?
- Hoe is het begrip 'bevlogenheid' te definiëren?
- Welke relaties zijn er tussen enerzijds de dimensies van publiek leiderschap en anderzijds de bevlogenheid bij publieke werknemers?

De eerste deelvraag richt zich op de onafhankelijke variabelen, de tweede deelvraag richt zich op de afhankelijke variabele in het onderzoek en bij de beantwoording van de derde deelvraag worden de concepten met elkaar in verband gebracht. De eerste twee deelvragen worden beantwoord in het theoretische gedeelte van het onderzoek. De derde en laatste deelvraag wordt beantwoord in de analyse van de resultaten en de conclusie.

1.4 Wetenschappelijke Relevantie

Er is in de wetenschap al enorm veel onderzoek gedaan naar leiderschap. Dit onderzoek richt zich ook op het leiderschap, maar onderscheidt zich echter van andere onderzoeken naar leiderschap door het feit dat het zich specifiek richt op de publieke sector. Zoals eerder in de inleiding naar voren is gekomen is leiderschap veel onderzocht, maar nog niet specifiek gericht op publiek leiderschap. Zo is er de aandacht voor transactioneel en transformationeel leiderschap, sinds Burns(1978) dit geïntroduceerd heeft (Bass, 1999). De laatste jaren is er veel aandacht voor het transformationeel leiderschap. Dit houdt in dat de leidinggevende een band aangaat met de werknemers (Northouse, 2010). Dit onderzoek bouwt hierop voort, aangezien de dimensies die centraal staan in dit onderzoek een steun zijn voor de werknemers vanuit de leidinggevende. Van Wart (2003) maakt een verschil tussen *mainstream leadership* en leiderschap in de publieke sector. Hij geeft aan dat enorm veel onderzoek is gedaan in het *mainstream leadership*, bijvoorbeeld op het gebied van transformationeel leiderschap, terwijl dit in de publieke sector niet het geval is (Van Wart, 2003). Deze studie is zodoende relevant door zich specifiek te richten op de publieke sector. Ook is dit onderzoek wetenschappelijk relevant aan de kant van de afhankelijke variabele. Bakker (2009) beschrijft dat 'steun van leidinggevende' een belangrijk hulpmiddel is voor bevlogenheid. Hoe ziet deze rol van de leidinggevende er echter uit? Dit onderzoek kan hier richting aan geven, door te onderzoeken welke dimensies van publiek leiderschap effect hebben op bevlogenheid van werknemers.

1.5 Maatschappelijke Relevantie

De resultaten van dit onderzoek kunnen publieke leiders helpen bij het leiden van hun werknemers in organisaties. Zo kan bijvoorbeeld uit de resultaten komen dat netwerkend leiderschap een duidelijk effect heeft op de bevlogenheid van werknemers. Zoals hierboven in de wetenschappelijke

relevantie uiteen is gezet, heeft bevoegenheid een positieve relatie met de prestaties van werknemers en werkt het ook aanstekelijk voor collega's. Het is voor een leider interessant om te weten hoe het uiterste uit de medewerkers te halen om zo tot prestaties te komen. Dit onderzoek kan voor handvatten zorgen om de publieke leider dit maximale uit medewerkers te halen.

1.6 Opbouw van het onderzoek

In het onderzoek bespreek ik in het volgende hoofdstuk allereerst de wetenschappelijke theorieën die er zijn omtrent de bevoegenheid en publiek leiderschap. Vanuit deze theorieën beschrijf ik de hypothesen die de verwachtingen over de effecten van publiek leiderschap op bevoegenheid weergeven. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model, waarin deze verwachtingen schematisch worden weergegeven. In het hoofdstuk methodologische verantwoording komt informatie van de casus en respondenten aan bod. Hier bespreek ik ook de operationalisaties van de verschillende concepten en de manier waarop deze concepten in de analyse worden gemeten. Zodoende bespreek ik in dat hoofdstuk ook de methoden en technieken. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, bespreek ik de analyse op basis van tabellen die voortkomen uit de kwantitatieve analyse. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 het antwoord op de hoofdvraag gegeven.

2. Theoretisch Kader

In dit deel van het onderzoek komt de theorie over de verschillende concepten binnen het onderzoek naar voren. Op basis van de huidige stand van de literatuur wordt er een beschrijving gegeven van de concepten en op basis hiervan worden er hypothesen opgesteld. Allereerst ga ik in op de afhankelijke variabele. Hierna beschrijf ik de dimensies van publiek leiderschap en geef ik per dimensie de verwachte relatie met de afhankelijke variabele, waar zodoende ook een hypothese bij wordt gegeven. Tot slot van dit hoofdstuk volgt een conceptueel model.

2.1 *Bevlogenheid*

Bevlogenheid is het tegenovergestelde van een burnout (Schaufeli en Bakker, 2004). Dit geeft aan dat het een positieve gemoedstoestand is van een werknemer. Bij bevlogenheid gelden drie concepten als zeer belangrijk en twee daarvan gelden als tegenhangers van de concepten die bij een burnout een rol spelen. Deze twee concepten zijn bij bevlogenheid: vitaliteit en toewijding. Dit zijn zodoende de tegenhangers volgens Schaufeli en Bakker, 2004, van de twee concepten bij burnout, namelijk uitputting en cynisme. De discrepantie tussen uitputting enerzijds en vitaliteit anderzijds is de energie die een medewerker heeft bij zijn of haar werk. Bij bevlogenheid is er zodoende sprake van enorm veel energie. De discrepantie tussen toewijding enerzijds en cynisme anderzijds is de identificatie met het werk. Bij bevlogenheid gaat het daarom om een hoog niveau van energie dat gepaard gaat met een sterke identificatie met het werk. Het derde concept dat van belang is bij bevlogenheid is het volledig en met veel plezier opgaan in het werk. Deze toestand noemen Schaufeli en Bakker (2004) absorptie.

2.2 *Dimensies van Publiek leiderschap*

Wanneer er wordt gesproken over de dimensies van publiek leiderschap die in dit onderzoek worden meegenomen, is het allereerst van belang om het begrip publiek leiderschap te duiden. Zoals in de inleiding van het onderzoek naar voren is gekomen, is leiderschap een zeer breed begrip en is dit in de wetenschap ook zeer veel onderzocht. Dit geldt echter niet voor het publiek leiderschap, waar eigenlijk nog nauwelijks onderzoek naar is gedaan vanuit de bestuurskunde. Zoals Van Wart (2003) aangeeft is alles wat naar leiderschap is onderzocht in de publieke sector maar een fractie wat in de private sector naar leiderschap reeds is onderzocht. Het belang van leiderschap in de publieke sector is onderontwikkeld en zodoende is onderzoek nodig. Van Wart (2003) geeft aan dat leiderschap vaak als één aspect wordt gezien, in plaats van verschillende soorten leiderschap in verschillende contexten te onderzoeken. In dit onderzoek gelden wel verschillende dimensies van publiek leiderschap, namelijk: sturend, regelvolgzaam, verantwoordelijk, integer, politiek loyaal en netwerkend leiderschap. Deze dimensies van leiderschap zijn volgens de onderzoeker van belang voor publiek leiderschap en specificeren ook daadwerkelijk leiderschap in de publieke sector. Dit hoofdstuk beschrijft verder deze dimensies aan de hand van de stand van de huidige wetenschappelijke literatuur.

2.3 *Sturend leiderschap*

Leiderschap draait hier om sturing. Een leider voldoet aan het leidinggeven wanneer hij sturing geeft. Een leider dient heldere doelen te stellen voor zijn werknemers. Moore (1995) geeft aan dat waarde gecreëerd kan worden wanneer doelen gesteld worden en resultaten worden geboekt, die laten zien dat de kosten dit waard zijn geweest. Publieke leiders zetten middelen in, vaak meer dan alleen geld, om deze doelen te bereiken. Zo beschikken ze over de autoriteit van de staat om individuen te

dwingen zich in te zetten voor het bereiken van de gestelde doelen (Moore, 1995). Vertaal dit naar leiderschap in een publieke organisatie, dan zorgt de publieke leider voor de gestelde doelen en stuurt/dwingt de medewerker om zich in te zetten om de gestelde doelen te bereiken.

Duidelijk is dat er meerdere doelen aanwezig zijn voor een publieke organisatie. Chun en Rainey (2005) bespreken deze doelambiguïteit. Doelambiguïteit is zeer lastig voor een publieke organisatie, aangezien rechtszekerheid en rechtsgelijkheid van belang zijn in publieke zin, maar daarnaast wordt ook verwacht dat een organisatie effectief en efficiënt te werk gaat. In de omgeving van organisaties is namelijk ook veel veranderd, zo beschrijven Dess, Lumpkin en Covin (1997). Er is sprake van een snel veranderende omgeving waarin competitie een belangrijke rol speelt en waarbij onderlinge afhankelijkheden een belangrijke rol spelen. Om als organisatie succesvol te zijn is het volgens hen (Dess, Lumpkin, Covin, 1995) van belang om een ondernemende strategie te hanteren. Efficiëntie en effectiviteit worden hier zodoende van belang geacht. Deze doelen staan in de praktijk echter vaak tegenover de echte publieke doelen zoals rechtsgelijkheid en legitimiteit en gaan zodoende lastig samen. Sturing vanuit het management in de publieke sector op de doelen die van belang zijn voor de organisatie is daarom hard nodig. Daar gaat deze dimensie van leiderschap sterk vanuit.

Het Job-Demand-Resource model, het JD-R-model (Demerouti et al., 2001) beschrijft dat een grote hoeveelheid aan taakeisen van een baan invloed heeft op de psychologische en fysieke gesteldheid van een werknemer en leidt tot uitputting. Bijvoorbeeld organisatorische hulpbronnen kunnen helpen om deze hoeveelheid aan taakeisen te verminderen of overzichtelijker te maken. Wanneer er veel doelen gesteld zijn, maar er wordt wel gestuurd door de leidinggevende kan dit de taakeisen zodoende overzichtelijker maken en wellicht verminderen aangezien er efficiënter gewerkt kan worden. Wanneer medewerkers meer gestuurd worden in hun functioneren en waardoor doelen duidelijker zijn voor de medewerkers, zijn zij daarom meer bevolgen in hun werk. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1: Sturend leiderschap heeft een positief effect op bevolgenheid van publieke werknemers

2.4 Regelvolgzaam leiderschap

De tweede dimensie van publiek leiderschap in dit onderzoek is het regelvolgzaam leiderschap. In het onderzoek van Van der Wal, De Graaf en Lasthuizen (2008) komt naar voren dat 'lawfulness' een zeer belangrijke waarde is binnen het publieke domein. Lawfulness, oftewel rechtmatigheid, houdt in dat er gehandeld wordt in overeenstemming met bestaande wetten en regels (Van der Wal et al., 2008). Wanneer rechtmatigheid van belang is binnen een publieke organisatie, kan volgens de onderzoeker regelvolgzaam leiderschap een zeer belangrijke dimensie zijn van publiek leiderschap. Rechtmatigheid blijkt een typische waarde te zijn voor het publieke domein, zo blijkt verder uit het onderzoek van Van der Wal et al. (2008). Regelvolgzaam wordt zodoende als een belangrijke dimensie gezien van publiek leiderschap. Het gaat hier over in hoeverre de leider de medewerkers van de publieke organisatie er op attendeert dat er volgens de bestaande wetten en regels gehandeld moet worden. De leider benadrukt zodoende de importantie van deze bestaande wetten en regels.

Bevolgenheid wordt positief beïnvloed door werkgerelateerde hulpbronnen (Bakker, 2009). Wanneer naar deze dimensie van regelvolgzaam leiderschap wordt gekeken bestaan er eigenlijk twee werkgerelateerde hulpbronnen, namelijk enerzijds het leiderschap en anderzijds rechtmatigheid. Zo zijn er de wetten en regels (rechtmatigheid) die het werk inkaderen en zodoende als hulpmiddel

gelden en daarnaast het leiderschap dat continu de importantie van wetten en regels benadrukt bij de uitvoering van werk. De eerdere positieve relaties tussen deze organisatorische hulpbronnen en bevlogenheid leidt bij de dimensie van regelvolgzaam leiderschap tot de tweede hypothese:

H2: Regelvolgzaam leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

2.5 Verantwoordelijk leiderschap

Uit het onderzoek van Van der Wal et al. (2008) blijkt dat de belangrijkste waarde in het publieke domein 'accountability' is. Van der Wal et al. (2008) duiden accountability als het bewust rechtvaardigen en uitleggen van acties aan belanghebbenden. Zo verantwoorden publieke organisaties zich tegenover burgers, bedrijven en andere organisaties. Zij dienen immers het publieke belang, gefinancierd vanuit publieke middelen en zodoende hebben zij zich te verantwoorden tegenover het publiek. Het belang van verantwoording wordt ook onderkend door Hall et al. (2004): '*Accountability is a fundamental construct of organization theory*'. Wanneer er gesproken wordt over verantwoording afleggen, zijn er dus bepaalde keuzes reeds gemaakt waarover verantwoording moet worden afgelegd tegenover bijvoorbeeld cliënten. Zo dient er een bepaalde mate van autonomie aanwezig te zijn voor een persoon binnen de organisatie of voor de organisatie zelf die de verantwoording aflegt.

Wanneer er een relatie wordt gelegd tussen verantwoordelijk leiderschap en bevlogenheid speelt autonomie een belangrijke rol, aangezien Bakker (2003) heeft aangetoond in longitudinaal onderzoek (causaal verband) dat autonomie een positief effect heeft op bevlogenheid van werknemers. Wanneer er sprake is van autonomie wordt verondersteld dat er ook sprake moet zijn van bepaalde verantwoording. Zodoende ontstaat hier de relatie tussen verantwoordelijk leiderschap en bevlogenheid. Deze verwachte relatie luidt tot de volgende hypothese:

H3: Verantwoordelijk leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

2.6 Integer leiderschap

Zoals eerder is beschreven in het theoretische raamwerk kenmerkt het publiek leiderschap zich omdat het leiderschap betreft in een publieke organisatie, die zich bekommert om de publieke zaak. Het gaat zodoende iedereen aan, er is immers publiek geld bij gemoeid. Uit het onderzoek van Van der Wal et al. (2008) komt naar voren dat een belangrijke waarde in dit publieke domein 'incorruptibility' is. Dit begrip is zeer sterk verbonden met integriteit (Van der Wal et al., 2008). Integriteit wordt in dat onderzoek zodoende niet als specifieke waarde meegenomen. Maar hieruit blijkt dat integriteit in de publieke sector een zeer belangrijke waarde is. In het volgende citaat komt ook de importantie van ethiek in organisaties terug: '*Organisations increasingly emphasise ethics at work and rely on the ethical behavior of leaders at different levels. Theory suggests that such leaders form role models of appropriate behavior for followers*' (Kalshoven, Den Hartog, de Hoogh, 2013). In de wetenschap is er steeds meer onderzoek naar ethisch gedrag van een leider. Het onderzoek van Kalshoven et al. (2013) richt zich op organisaties, ook in de private sector. Hierin is ethisch leiderschap van groot belang en dit in combinatie met Van der Wal et al. (2008) waarin wordt aangeduid dat integriteit een belangrijke waarde is in de publieke sector, leidt tot de conclusie dat integer leiderschap een belangrijke dimensie is binnen het publieke leiderschap. Den Hartog en de

Hoogh (2009) geven namelijk enkele termen, die ethisch leiderschap karakteriseren, waar integriteit er één van is.

Uit het onderzoek van Den Hartog en De Hoogh (2009) blijkt dat integriteit van het leiderschap een positieve invloed heeft op het vertrouwen in collega's en management. In dit onderzoek betekent integer leiderschap dat de leider het belang van integer handelen benadrukt. Bakker (2009) bespreekt de hulpbronnen die van belang zijn bij het 'bereiken' van bevlogenheid. Hierin zijn hulpbronnen van belang die te maken hebben met fysieke, sociale en persoonlijke aspecten van het werk. Wanneer er vertrouwen is in collega's en leiderschap is er sprake van een positieve houding en ondervindt de werknemer wellicht ook veel steun van de leidinggevende. Steun van de leidinggevende wordt door Bakker (2009) ook als een zeer belangrijke hulpbron voor bevlogenheid gezien. Naar aanleiding van deze relaties kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H4: Integer leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

2.7 Politiek loyaal leiderschap

Loyaliteit verwijst, net zoals betrokkenheid, naar een binding van een persoon of organisatie met een persoon of een organisatie. Deze binding kan een affectieve of normatieve betekenis hebben (De Wit, 2012). In deze dimensie van leiderschap gaat het om de loyaliteit van de professionals, de ambtenarij, met de politiek. Loyaal zijn kan betekenen dat zij zich moeten verzetten van de organisatie logica (De Wit, 2012). Politieke keuzes kunnen bijvoorbeeld door organisaties als negatief worden ervaren, maar dienen wel te worden uitgevoerd. Hier speelt eigenlijk de beleidsvervreemding van publieke professionals (Tummers, Bekkers, Steijn, 2009). Publieke professionals worden dan geacht beleid in te voeren, die eigenlijk tegen hun waarden ingaan. Wanneer dit wordt vertaald naar leiderschap, is een politiek loyale leider iemand die bewust is van deze loyaliteit aan de politiek en ook zijn medewerkers zich hiervan bewust maakt.

Beleidsvervreemding (Tummers et al., 2009) zal geen gunstige gevolgen hebben voor de bevlogenheid van de werknemers. Het gaat hier echter om het politiek loyaal leiderschap. De leider maakt de medewerkers bewust van het feit dat beslissingen van de politiek bindend zijn en dienen te worden uitgevoerd. De politiek stelt hierin duidelijke doelen en zo is voor de publieke werknemers duidelijk wat er moet worden uitgevoerd. De hoeveelheid taakeisen die de werknemers vanuit de politiek opgedragen krijgen, worden door de leider nogmaals verduidelijkt en zodoende krijgt de werknemer steun vanuit het leiderschap. Steun van de leidinggevende heeft een positief effect op de bevlogenheid van de publieke werknemers (Bakker, 2009). Dit leidt tot de volgende hypothese:

H5: Politiek loyaal leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

2.8 Netwerkend leiderschap

Andeweg en Irwin (2002) karakteriseren de policy-making als: 'an orchestra with no conductor'. Dit geeft aan dat er wordt geacteerd in een netwerk vol met organisaties, waarin veel verschillende belangen een rol spelen. Ook Koppenjan en Klijn (2004) beschrijven de omgeving waarin organisaties opereren als zeer complex. Er is sprake van een netwerk samenleving, waarin geen hiërarchie meer is terug te vinden. Deze netwerksamenleving wordt zodoende gekenmerkt door horizontale relaties. Er zijn steeds meer plaatsen in de samenleving waar mensen, groepen en organisaties belangrijke beslissingen nemen (Koppenjan en Klijn, 2004). Koppenjan en Klijn (2004) beschrijven een netwerkbenadering van managen om zo onzekerheden in de complexe samenleving aan te pakken.

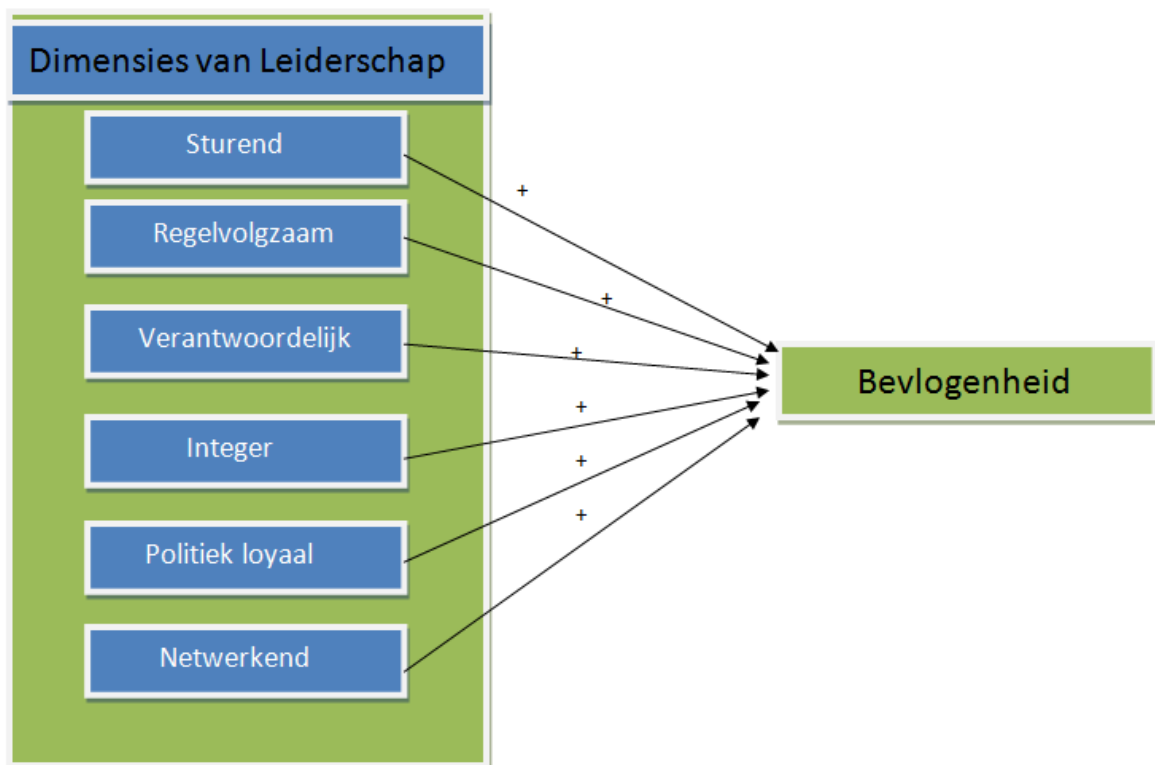
In deze netwerkbenadering brengen zij arena's, actoren, belangen in kaart. Er wordt benadrukt dat participeren in netwerken van belang is. Zodoende is netwerken een belangrijke dimensie binnen het publiek leiderschap. Een netwerkende leider stimuleert de medewerkers tot het onderhouden van relaties met andere afdelingen, met mensen binnen je netwerk, en stimuleert ook een verbinder te zijn tussen verschillende organisaties.

Aan bovenstaande beschrijving valt te zien dat het sociale karakter van de medewerkers zeer belangrijk is binnen deze dimensie van leiderschap. De leider stimuleert de medewerkers tot sociaal gedrag. Bakker (2009) geeft dat sociale hulpmiddelen belangrijk zijn. Zoals eerder is beschreven, is de steun van de leidinggevende hierin van belang. Binnen deze dimensie van leiderschap ondervindt de publieke medewerker steun vanuit de leidinggevende om sociale relaties aan te gaan. Gezien de bovenstaande relatie leidt dit tot de volgende hypothese:

H6: Netwerkend leiderschap heeft een positief effect op de bevoegenheid van publieke werknemers.

2.9 Conceptueel Model

Na het beschrijven van de theoretische concepten die centraal staan in dit onderzoek en het geven van de relaties tussen deze dimensies van publiek leiderschap en de bevoegenheid van publieke werknemers, kan een conceptueel model worden gegeven. Dit conceptueel model weergeeft op schematische wijze de relaties tussen de concepten.



Figuur 1: Conceptueel Model

3. Methodologische Verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop de hoofdvraag wordt beantwoord en waarom er bepaalde keuzes zijn gemaakt. Allereerst komen de casus en respondenten aan bod. Vervolgens vindt de operationalisatie van de variabelen plaats. Deze variabelen zijn in het vorige hoofdstuk omtrent de theorie uitgebreid behandeld. Vervolgens beschrijft dit hoofdstuk de methoden en technieken.

3.1 Casus en Respondenten

Om de effecten van publiek leiderschapsdimensies op bevlogenheid te onderzoeken, gebruik ik in dit onderzoek een enquête. Deze enquête kan zowel digitaal als handmatig ingevuld worden. In de enquête komen alle dimensies van het publiek leiderschap en de bevlogenheid van medewerkers naar voren. De enquête is uiteengezet binnen veel verschillende publieke organisaties. Deze organisaties lopen ver uiteen, van gemeenten tot milieudiensten en van scholen tot ziekenhuizen.

In eerste instantie heb ik gemeenten benaderd om mee te werken aan het onderzoek. Ik kreeg echter met problemen te maken, aangezien veel gemeenten weigerden om mee te werken aan het onderzoek. De redenen die hiervoor werden gegeven waren allereerst omdat 'ze het erg druk hebben met zaken en projecten' en zodoende hun medewerkers niet willen belasten met de relatief lange enquête. Verder werd ook als reden gegeven dat ze net een onderzoek hadden gedaan naar medewerkerstevredenheid en zodoende niet aan dit onderzoek wilde meewerken. Uiteraard heb ik geprobeerd hen te laten inzien dat dit een ander onderzoek betreft en het voor de organisaties zelf ook zeer relevant is. Uiteindelijk heb ik gekozen om het onderzoek te richten op de gehele publieke sector. Ik heb mensen benaderd in mijn netwerk en hen gevraagd of zij de enquête wilden verspreiden. Zodoende heb ik geen goed inzicht in het feit welke mensen benaderd zijn en wat het percentage is van respons. Ik ben mij ervan bewust dat dit een grote impact heeft op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Ik heb er echter voor gekozen om in korte tijd zoveel mogelijk respondenten te vinden.

In het onderzoek hebben 684 respondenten de enquête ingevuld. Van de benaderde deelgemeente Overschie heeft 66,67% van de medewerkers het ingevuld (14 van de 21 medewerkers in totaal). Van de benaderde gemeente Bernisse heeft slechts 15,73% van de medewerkers de enquête ingevuld (14 van de 89 medewerkers in totaal). Van de benaderde gemeente Midden-Delfland heeft slechts 15,38% van de medewerkers de enquête ingevuld (20 van de 135). Het percentage respons lijkt hier erg laag, dit is echter niet het geval aangezien minder mensen zijn benaderd binnen deze organisatie. Hier is in samenspraak met de gemeente voor gekozen, aangezien ook zij erg druk waren met zaken en projecten. Zodoende is gekozen om van iedere afdeling iemand te benaderen en zo een goed, valide beeld te krijgen van de gehele organisatie gemeente Midden-Delfland. Alle benaderde personen hebben de enquête ingevuld.

Om de betrouwbaarheid te vergoten van het onderzoek is alle data van medestudenten ook gebruikt voor dit onderzoek. Zo is een aantal van 684 respondenten bereikt.

3.2 Operationalisatie

Allereerst beschrijf ik de wijze waarop bevlogenheid wordt gemeten en vervolgens de wijze waarop de verschillende dimensies van publiek leiderschap worden gemeten.

Bevlogenheid: 'Een positieve werkgerelateerde staat van vervulling, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie' (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006). Bevlogenheid wordt in dit onderzoek gemeten met behulp van 9 items. Deze items zijn gebaseerd op de items van bevlogenheid van Schaufeli et al. (2006). De negen items worden gemeten met een Likert-schaal van 1 tot 7. De schalen zijn als volgt: nooit, bijna nooit, zelden, soms, vaak, erg vaak, altijd. Het antwoord Niet van toepassing behoort ook tot de mogelijkheden. De drie kenmerken van bevlogenheid komen terug in deze items. Zo zijn er drie items die de vitaliteit meten, zoals: 'Op mijn werk, voel ik mij krachtig'. Er zijn ook drie items die de toewijding meten, zoals: 'Ik ben enthousiast over mijn werk'. Tot slot zijn er ook drie items die de absorptie meten, zoals: 'Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben'. De Cronbach's Alpha van alle 9 items is 0,922 en dit geeft aan dat de schaal erg betrouwbaar is. Wanneer het negende item wordt verwijderd, is de CA nog hoger. Ik acht de CA echter hoog genoeg en vind ook het negende item van belang omdat dit de absorptie meet.

Sturend leiderschap: 'De leidinggevende geeft richting aan de werkzaamheden van medewerkers, door te ondersteunen in het stellen van prioriteiten'. Het sturend leiderschap wordt gemeten met behulp van zes items. Het meten gebeurt per item op een Likert-schaal van 1 tot 5. De schalen zijn als volgt: helemaal mee oneens, oneens, niet mee eens/ niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens. Ook behoort het antwoord 'Niet Van Toepassing (NVT)' tot de antwoordmogelijkheden. Een voorbeelditem luidt: 'Mijn leidinggevende stelt mij en mijn collega's in staat om sommige doelen prioriteit te geven'. De Cronbach's Alpha van deze zes items is: 0,833. Dit kan echter veel hoger, wanneer het item 'Mijn leidinggevende stuurt alleen op efficiëntie en niet op andere doelen' wordt verwijderd. De CA is met de vijf items 0,913. Dit is zodoende een zeer betrouwbare schaal om sturend leiderschap te meten.

Regelvolgzaam leiderschap: 'De leidinggevende benadrukt het belang van wetten en regels en ondersteunt de medewerkers bij het volgen van wetten en regels'. Het regelvolgzaam leiderschap wordt gemeten met behulp van 6 items. Het meten gebeurt per item op een Likert-schaal van 1 tot 5. De schalen zijn als volgt: helemaal mee oneens, oneens, niet mee eens/niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens. Ook behoort het antwoord NVT hier tot de mogelijkheden. Een voorbeelditem luidt: 'Mijn leidinggevende geeft aan dat het belangrijk is overheidsregels te volgen'. De Cronbach's Alpha van deze zes items is 0,849. Dit is ook ver boven de 0.7 en wordt daarom als betrouwbaar gezien.

Verantwoordelijk leiderschap: 'De leidinggevende benadrukt het belang van verantwoording afleggen ten opzichte van belanghebbenden en ondersteunt de medewerkers hierin'. Het verantwoordelijk leiderschap wordt gemeten met behulp van 7 items. Het meten gebeurt per item op een Likert-schaal van 1 tot 5. De schalen zijn als volgt: helemaal mee oneens, oneens, niet mee eens/niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens. Ook behoort het antwoord NVT hier tot de mogelijkheden. Een voorbeelditem luidt: 'Mijn leidinggevende moedigt mij en mijn collega's aan om onze acties uit te leggen aan verschillende belanghebbenden'. De Cronbach's Alpha van deze 7 items is 0,943. Dit is een betrouwbare schaal voor het meten van verantwoordelijk leiderschap.

Integer leiderschap: 'De leidinggevende benadrukt het belang van integer handelen en ondersteunt de medewerkers in dit integer handelen'. Het integer leiderschap wordt gemeten met behulp van 7 items. Het meten gebeurt per item op een Likert-schaal van 1 tot 5. De schalen zijn als volgt: helemaal mee oneens, oneens, niet mee eens/niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens. Ook

behoort het antwoord NVT hier tot de mogelijkheden. Een voorbeelditem luidt: 'Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat mijn collega's en ik integriteitscodes volgen'. De Cronbach's Alpha van deze 7 items is 0,945. De 7 items vormen een betrouwbare schaal om integer leiderschap te meten.

Politiek-loyaal leiderschap: 'De leidinggevende benadrukt het belang van loyaliteit aan de politiek en ondersteunt de medewerkers in deze loyaliteit'. Het politiek-loyaal leiderschap wordt gemeten met behulp van 6 items. Het meten gebeurt per item op een Likert-schaal van 1 tot 5. De schalen zijn als volgt: helemaal mee oneens, oneens, niet mee eens/niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens. Ook behoort het antwoord NVT hier tot de mogelijkheden. Een voorbeelditem luidt: 'Mijn leidinggevende moedigt mij en mijn collega's aan om tegemoet te komen aan de wensen van de politiek, ook als die niet in overeenstemming is met onze opvattingen'. De Cronbach's Alpha van deze 6 items is 0,902. De huidige schaal is zeer betrouwbaar om politiek lyaal leiderschap te meten.

Netwerkend leiderschap: 'De leidinggevende benadrukt het belang van het netwerk van medewerkers en de organisatie en ondersteunt de medewerkers bij het 'onderhouden' van het netwerk'. Het netwerkend leiderschap wordt gemeten met behulp van 7 items. Het meten gebeurt per item op een Likert-schaal van 1 tot 5. De schalen zijn als volgt: helemaal mee oneens, oneens, niet mee eens/niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens. Ook behoort het antwoord NVT hier tot de mogelijkheden. Een voorbeelditem luidt: 'Mijn leidinggevende stimuleert mij en mijn collega's om veel contacten met andere organisaties te onderhouden'. De Cronbach's Alpha van deze 7 items is 0,951. Het item '*Mijn leidinggevende besteedt veel tijd aan het onderhouden van zijn/haar contacten*' heeft een mindere bijdrage, aangezien de CA hoger wordt wanneer dit item wordt verwijderd. De CA is echter nog erg hoog en zeer betrouwbaar en het item gaat over netwerken en zodoende laat ik het item in de schaal.

3.3 Methoden en Technieken

Bij het doen van dit onderzoek maak ik gebruik van een vragenlijst over Publiek leiderschap en de effecten op werkbeleving. De schalen die hierboven zijn beschreven in de operationalisatie zijn aanwezig in deze vragenlijst. Met behulp van deze enquête kan onderzoek plaatsvinden over de effecten van de dimensies van publiek leiderschap (onafhankelijke variabelen) op de bevlogenheid van publieke werknemers (afhankelijke variabele). De hypothesen toets ik door per onafhankelijke variabele een regressieanalyse uit te voeren. Hiernaast voer ik ook een multi-pele regressieanalyse uit, om zo de samenhang tussen de verschillende dimensies van leiderschap mee te nemen. De controlevariabelen die meegenomen worden in de analyse zijn geslacht, leeftijd en hoogst voltooide opleiding.

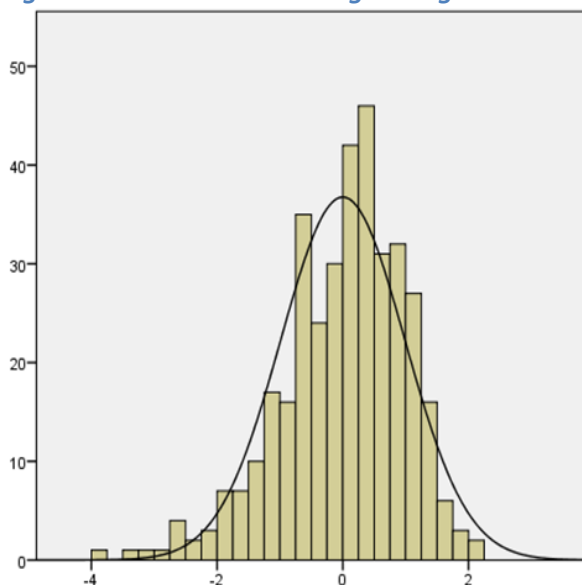
3.4 Voorwaarden voor regressies

Voordat ik de daadwerkelijke regressie uitvoer, moet allereerst worden gekeken of de variabelen voldoen aan de eisen van een regressie. Het is van belang om te kijken naar multicollineariteit en homoscedasticiteit. Allereerst breng ik de multicollineariteit in kaart. Dit wordt gedaan door de VIF-values te analyseren en door een Durbin-Watson toets uit te voeren. De VIF waarden van de onafhankelijke variabelen vallen tussen de 1.145 en de 3.445. Deze waarden zijn lager dan 10 en het gemiddelde ligt ook lager dan 3 en zodoende zijn de VIF-waarden hier geen probleem (Field, 2005). Wel zijn de VIF-waarden vrij hoog en staan sommige waarden redelijk ver van de 1.0 af. Zodoende kan hier worden geconcludeerd dat er sprake kan zijn van multicollineariteit. Bij de controlevariabelen liggen deze waarden tussen 1,087 en 1,099. Deze waarden liggen dichtbij 1.0 en zodoende is multicollineariteit hier niet aan de orde. De Durbin-Watson toets geeft een score van

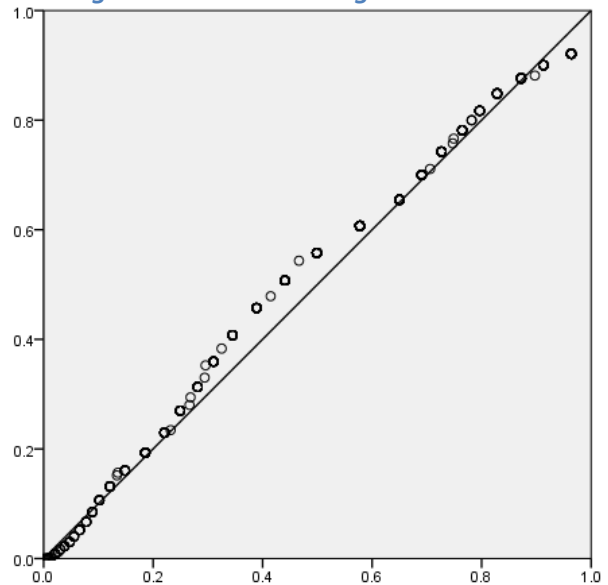
2,111. Dit ligt dichtbij de 2.0 en zodoende bestaat er geen autocorrelatie. Verder zijn er maar weinig outliers. Er is maar een klein aantal cases dat een standaard residu heeft van meer dan 2 of minder dan -2, namelijk 15. Dit is zeker geen 5% van de gehele steekproef (Field, 2005).

Een volgende voorwaarde voor regressie is dat de afhankelijke variabele normaal verdeeld is. In onderstaande grafiek valt de verdeling van bevrogenheid te zien. Hierin valt op dat er niet een zeer mooie perfecte normale verdeling te zien valt. De Kolmogorov-Smirnov toets (KS-toets) geeft ook een significantieniveau van 0,000. Dit geeft aan dat er significant geen sprake is van een normale verdeling. In de figuur valt echter wel te zien dat de verdeling redelijk normaal verdeeld is. De significante KS-test kan worden verklaard door enkele uitschieters die in de figuur ook te zien zijn. Om uitspraken te doen over de homoscedasticiteit kijk ik naar de P-Plot van bevrogenheid en naar de scatterplot. Bij de onderstaande P-Plot is goed te zien dat de punten van bevrogenheid langs de rechte lijn lopen en zodoende komen de verwachte en geobserveerde waarden van deze afhankelijke variabele redelijk overeen. De scatterplot geeft verder ook een weergave waarin geen duidelijke figuur in valt te ontdekken en de punten random verdeeld zijn. Er wordt daarom ook aan de voorwaarden van regressie voldaan omtrent homoscedasticiteit.

Figuur 3.1: Normale verdeling Bevrogenheid



Figuur 3.2: P-Plot Bevrogenheid



4. Resultaten

In dit hoofdstuk beschrijf ik de resultaten van het onderzoek die voortvloeien uit de analyse die is uitgevoerd in SPSS. Allereerst beschrijf ik de beschrijvende statistiek van de variabelen, vervolgens geef ik de uitkomsten van de regressieanalyses.

4.1 Beschrijvende Statistiek

Allereerst beschrijf ik de verdelingen van de respondenten op basis van leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. 58% van de respondenten is vrouw en 42% is man. De leeftijdsverdeling per categorie valt te zien in de volgende tabel. De grootste groep respondenten ligt in de categorie 46-55 jaar.

Figuur 4.1: Leeftijd

Leeftijdscategorie	Aantal	Percentage
18-25	73	10.8%
26-35	139	20.6%
36-45	149	22.1%
46-55	205	30.4%
56-65	109	16.1%

In onderstaande tabel staat de verdeling van de respondenten op basis van opleidingsniveau. Het valt hier op dat de grootste groep respondenten, namelijk 319, een HBO opleiding heeft afgerond.

Figuur 4.2: Opleidingsniveau

Niveau	Aantal	Percentage
Basisschool	3	0.4%
Lager voortgezet onderwijs	33	4.9%
Voortgezet algemeen onderwijs	42	6.2%
Middelbaar Beroepsonderwijs	135	20.1%
Hoger Beroepsonderwijs	319	47.4%
Universiteit	129	19.2%
Gepromoveerd	12	1.8%

Na het in kaart brengen van deze algemene gegevens van de respondenten, breng ik nu de beschrijvende statistiek van de variabelen in kaart. Hierbij worden de gemiddelden en standaarddeviaties vermeld. In de volgende paragraaf staan de correlaties ook vermeld in een tabel.

Figuur 4.3: Beschrijvende statistiek

	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Controlevariabelen		
Leeftijd	3.2	1.244
Geslacht	1.58	.493
Opleidingsniveau	4.74	1.076
Onafhankelijke variabelen		
Sturend leiderschap	3.436	.767
Regelvolzaam leiderschap	3.467	.626
Verantwoordelijk leiderschap	3.625	.732
Integer leiderschap	3.346	.794
Politiek-loyaal leiderschap	3.079	.704
Netwerkend leiderschap	3.298	.860
Afhankelijke variabele		
Bevlogenheid	5.761	.879

4.2 Correlaties

In onderstaande correlatietabel staan de correlaties aangegeven tussen de verschillende variabelen. Dit zijn correlaties die voortkomen uit een bivariate correlatietest die is gedaan in SPSS. Interessant is uiteraard om naar de correlaties met bevlogenheid te kijken. Hier valt te zien dat bijna iedere onafhankelijke variabele significant correleert met de afhankelijke variabele ‘bevlogenheid’.

Figuur 4.4: Correlatietabel

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Leeftijd	1									
2. Geslacht	-.073	1								
3. Opleidingsniveau	-.066	.063	1							
4. Sturend Leiderschap	-.148**	.209**	.071	1						
5. Regelvolgend Leiderschap	-.100*	.100*	-.012	.671*	1					
6. Verantwoordelijk Leiderschap	-.127*	.185**	.127**	.746**	.616**	1				
7. Integer Leiderschap	-.094*	.092*	.036	.628**	.626**	.704**	1			
8. Politiek loyaal Leiderschap	-.025	-.028	.039	.215**	.284**	.266**	.246**	1		
9. Netwerkend Leiderschap	-.122*	.142**	.180**	.563**	.427**	.657**	.557*	.301**	1	
10. Bevlogenheid	.036	-.029	-.202**	.180**	.210**	.146**	.173**	.040	.117*	1

Noot: * P <0.05 ** P<0.01

De drie onafhankelijke variabelen die niet significant correleren kennen ook een zeer lage bèta. Dit zijn de variabelen: leeftijd, geslacht en politiek loyaal leiderschap. De andere bèta's zijn ook niet zeer hoog, maar geven wel een significante correlatie aan. De bèta's zijn hier niet hoog, omdat bevlogenheid door veel andere factoren bepaald wordt, zoals in het theoretische gedeelte van dit onderzoek ook naar voren is gekomen. De dimensies van publiek leiderschap kennen zodoende maar een kleine correlatie met bevlogenheid, als er al een correlatie te zien valt. In de tabel staat nog een zeer interessante correlatie vermeld. Er bestaat namelijk een negatieve correlatie tussen de variabelen opleidingsniveau en bevlogenheid. Ook deze correlatie is significant. In de correlatietabel

komt verder naar voren dat sturend leiderschap en regelvolgend leiderschap de meest sterke correlatie hebben met bevlogenheid van de dimensies van leiderschap.

4.3 Resultaten uit regressie en toetsen hypothesen

Nadat deze correlaties in kaart zijn gebracht, beschrijf ik hier de resultaten die voortkomen uit de regressieanalyse die na de correlatietabel in kaart is gebracht. Allereerst staat de tabel weergegeven, waarna de resultaten die in de tabel staan weergegeven, worden besproken.

Figuur 4.5: Regressietabel

Variabelen	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Controle:						
Leeftijd	.042	.052	.048	.044	.005	.041
Geslacht	-.064	-.199	-.056	-.052	-.059	.100
Opleidingsniveau	-.205**	.148**	-.186**	-.180**	-.162**	-.162**
Dimensies van Leiderschap:						
Sturend	.223**	.148*	.134	.119	.135	.135
Regelvolzaam		.118*	.106	.102	.111	.111
Verantwoordelijk			.024	.004	-.007	-.008
Integer				.045	.028	.027
Politiek-loyaal					-.019	-.019
Netwerkend						.002

Noot: * P < 0.05 ** P < 0.01

Model 6 regressie	Adjusted R ²	F	Significantieniveau
	.055	3.344	.001

De regressieanalyses zijn achtereenvolgens uitgevoerd, op een manier waarbij er bij ieder model een dimensie van leiderschap bij komt. In het eerste model is zodoende alleen sturend leiderschap meegenomen. Het valt hier op dat sturend leiderschap significant een positieve relatie heeft met bevlogenheid. Deze relatie is gezien het verdere model ook redelijk sterk. De Adjusted R² van het gehele model, dus model 6, is slechts .055. Dit geeft aan dat de dimensies van leiderschap en de controlevariabelen slechts een klein gedeelte van de totale variantie van bevlogenheid verklaren. Dit is ook te verklaren aan de hand van theorie en verwachtingen van de onderzoeker. Bevlogenheid bij werknemers komt namelijk ook door veel andere factoren dan alleen steun van de leidinggevende (Bakker, 2004). Toch heeft sturend leiderschap een positief significante relatie met bevlogenheid in model 1.

In model 2, waar ook regelvolzaam leiderschap mee wordt genomen in de regressieanalyse, zijn beide leiderschapsdimensies significant gerelateerd aan bevlogenheid. De sterkte van de relatie van sturend leiderschap en bevlogenheid neemt wel af, maar is nog steeds significant. In model 3 wordt ook verantwoordelijk leiderschap meegenomen in de regressie. Het valt hier op dat de significante relaties van de leiderschapsdimensies bij de voorgaande twee modellen niet meer bestaan. Er zijn geen significante relaties meer tussen een dimensie van leiderschap en bevlogenheid. Wat opvalt is dat de VIF-waarden bij model 3 opeens erg hoog zijn, namelijk boven de 2.5. Dit geeft aan dat er multicollineariteit optreedt. In de volgende modellen vindt dit wederom plaats. De relaties die niet meer significant zijn kunnen zodoende worden verklaard, door het feit dat er collineariteit optreedt. De bèta's van verantwoordelijk, integer, politiek-loyaal en netwerkend leiderschap zijn zeer laag en

ook niet significant. Wanneer alleen sturend leiderschap en regelvolgzaam leiderschap worden meegenomen in de regressie geven zij een significante relatie met bevlogenheid.

Hypothese 1: Sturend leiderschap heeft een positief effect op bevlogenheid van publieke werknemers.
Uit de regressieanalyse blijkt dat sturend leiderschap een positief effect heeft op de bevlogenheid van publieke werknemers. Dit geldt niet wanneer alle leiderschapsdimensies worden meegenomen, maar dit wordt verklaard door het feit dat er collineariteit optreedt.

Hypothese 2: Regelvolgzaam leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

Uit de regressieanalyse blijkt ook dat regelvolgend leiderschap een positief effect heeft op de bevlogenheid van publieke werknemers. Zoals ook bij sturend leiderschap het geval was, is deze relatie niet meer significant in model 3 t/m 6, aangezien er collineariteit plaatsvindt.

Hypothese 3: Verantwoordelijk leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

Tussen de modellen zit een groot verschil wanneer verantwoordelijk leiderschap wordt meegenomen. In eerste instantie heeft deze dimensie een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers, alhoewel deze relatie zeker niet significant is. In latere modellen wordt de relatie echter negatief, dit komt voort uit de multicollineariteit. In de correlatietabel staat echter een significant positieve relatie tussen verantwoordelijk leiderschap en bevlogenheid. De hypothese lijkt zodoende aannemelijk, maar moet worden verworpen omdat er geen significant resultaat uit de regressieanalyse komt.

Hypothese 4: Integer leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

Ook hypothese 4 moet worden verworpen. De regressieanalyse en de correlatietabel laten een positieve relatie zien tussen beide variabelen. De bèta van integer leiderschap is echter niet significant in de regressie.

Hypothese 5: Politiek loyaal leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

Hypothese vijf dient ook te worden verworpen. De regressieanalyse laat een zeer klein negatief effect zien, maar ook deze is niet significant. Zodoende wordt de hypothese verworpen.

Hypothese 6: Netwerkend leiderschap heeft een positief effect op de bevlogenheid van publieke werknemers.

Deze hypothese wordt ook verworpen. De regressieanalyse laat een zeer klein positief effect zien, maar deze relatie is niet significant.

5. Conclusie en Discussie

5.1 Antwoord op de hoofdvraag

Een belangrijk hulpmiddel voor medewerkers om tot een toestand van bevlogenheid te komen is de steun van de leidinggevende (Bakker, 2009). In dit onderzoek heb ik onderzocht hoe de rol van de leidinggevende er uit zou moeten zien om tot bevlogenheid te komen bij de medewerkers van een publieke organisatie. Dimensies van publiek leiderschap zijn gekoppeld aan de bevlogenheid en zodoende is getracht belangrijke factoren te onderscheiden in het publiek leiderschap. Het publiek leiderschap dat centraal staat in dit onderzoek, bestaat uit zes dimensies, namelijk: sturend, regelvolzaam, verantwoordelijk, integer, politiek loyaal en netwerkend leiderschap. Al deze zes dimensies zijn door middel van een regressieanalyse getoetst aan de bevlogenheid. De hoofdvraag die centraal stond in het onderzoek luidt:

In hoeverre hebben de dimensies van publiek leiderschap invloed op de bevlogenheid van publieke werknemers?

De resultaten uit de analyses laten zien dat zowel sturend als regelvolzaam leiderschap effect hebben op de bevlogenheid van publieke werknemers. Wel moet deze conclusie enigszins gerelativeerd worden, aangezien de resultaten in het gehele model (inclusief alle onafhankelijke variabelen) niet significant waren. Dit komt door het feit dat er collineariteit plaatsvond, wanneer alle dimensies bij de analyse werden betrokken. De resultaten laten zodoende zien dat de mate van sturing op meerdere doelen door een leidinggevende positief effect heeft op de bevlogenheid van werknemers. Wanneer werknemers met doelambigüiteit (Chun en Rainey, 2005) te maken hebben kan dat voor veel taakeisen zorgen. Het lijkt daarom logisch dat wanneer de leidinggevende hierin stuurt en zodoende de taakeisen overzichtelijk maakt, dit kan leiden tot bevlogenheid. Dit geldt ook voor de dimensie omtrent regelvolzaam leiderschap. Wanneer een leider wetten en regels verduidelijkt, maakt hij de taakeisen overzichtelijker en helpt zo de werknemer in het doen van zijn werk. Dit heeft vervolgens dus een positief effect op de bevlogenheid. De effecten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn echter wel erg klein. Dit is logisch, omdat Bakker (2009) ook al aangeeft dat er veel hulpbronnen zijn voor bevlogenheid. De steun van de leidinggevende speelt hierin maar een kleine rol. Verantwoordelijk leiderschap, integer leiderschap, politiek loyaal leiderschap en netwerkend leiderschap blijken geen significant effect te hebben op de bevlogenheid van werknemers.

Het onderzoek laat zien dat twee dimensies van publiek leiderschap van belang zijn voor de werknemers. Sturend en regelvolzaam leiderschap hebben een positief effect op de bevlogenheid van werknemers. Dit biedt handvatten voor een publiek leider, aangezien het in deze tijden van crisis, van belang is dat een organisatie tot prestaties komt. De resultaten zijn voor de wetenschap ook zeker van belang, aangezien publiek leiderschap nog te weinig in de schijnwerpers van de onderzoekers was komen te staan. Dit onderzoek draagt bij aan deze kennis omtrent publiek leiderschap. Verder laat dit onderzoek ook zien hoe de steun van een leidinggevende eruit moet zien om tot bevlogenheid bij werknemers te komen. Bakker (2009) had steun van de leidinggevende al erkend als belangrijk hulpmiddel voor bevlogenheid. De resultaten bieden hier meer informatie over.

5.2 Discussie

Dit onderzoek kent wel discussiepunten. Zo is er niet een duidelijke casus van een bepaalde publieke organisatie, maar is er sprake van respondenten van allerlei uiteenlopende publieke organisaties. Hierdoor is er ook geen duidelijk percentage van de respons te geven. Veel respondenten komen uit publieke organisaties, terwijl collega's uit diezelfde organisatie niet meedoen aan het onderzoek. Dit heeft een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze kanttekening bij dit onderzoek staat reeds beschreven in het hoofdstuk *methodologie*. Het aantal respondenten (n=684) is voor dit onderzoek ook mager, omdat dit onderzoek zich richt op de gehele publieke sector. Veel organisaties zijn meegenomen, maar er is per organisatie maar een zeer laag aantal respondenten. Voor dit onderzoek is zodoende een grotere steekproef nodig. Een laag aantal respondenten per organisatie, komt onder andere door het feit dat er sprake is van een grote non-respons. Dit is ook een kanttekening bij het onderzoek. Verder is in dit onderzoek gebruik gemaakt van dimensies van leiderschap die feitelijk niet op wetenschappelijke literatuur gebaseerd zijn. Er is nooit getoetst of deze dimensies daadwerkelijk publiek leiderschap meten. Tot slot is een kanttekening bij dit onderzoek dat er gebruik is gemaakt van een regressieanalyse. Deze analyse meet echter geen causaliteit tussen de variabelen. Er kan zodoende geen exacte conclusie worden gegeven of de afhankelijke variabele wel wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabelen.

5.3 Vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek is nodig om de verschillende dimensies van publiek leiderschap wetenschappelijk te onderbouwen. Het is nu onzeker of deze dimensies wel het publiek leiderschap meten. Verder is vervolgonderzoek nodig door bij specifieke organisaties een grote steekproef te creëren, zodat er meer betrouwbare data wordt gegenereerd dan in dit onderzoek het geval was. Verder kan een experiment worden gedaan op dit gebied, om zo ook causale relaties te kunnen leggen. Ook is het interessant om te onderzoeken welke effecten publiek leiderschap nog meer heeft. Vervolgonderzoek zou zich hier ook op kunnen richten. Dit alles bij elkaar laat zien dat vervolgonderzoek nodig is.

Hierbij wil ik de respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek bijzonder bedanken voor hun medewerking. Organisaties waren maar zelden bereid om mee te werken aan het onderzoek. Daarom ben ik erg blij met de medewerking van gemeente Midden-Delfland, deelgemeente Overschie en gemeente Bernisse. Ook de individuen die mij hebben geholpen bij het vinden van respondenten wil ik enorm bedanken.

Literatuurlijst

- Andeweg, R.B., G.A. Irwin (2002). *Governance and Politics of the Netherlands*. PalgraveMacMillan, New York.
- Bakker, A.B. (2009). *Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid*. Gedrag en Organisatie. Volume 22. Nummer 4. P.336-353.
- Bakker, A. B., M.E. Euwema, G. van Dieren. (2003). *Job resource foster engagement and motivation to change*.
- Bass, B.M. (1999). *Two decades of research and Development in transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1). P. 9-32.
- Chun, Y.H., Rainey, H.G. (2005). *Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies*. Journal of Public Administration Research and Theory, 15, 529–557.
- Demerouti, E., A.B. Bakker., Nachreiner., Friedhelm., Schaufeli., B. Wilhelm. (2001). *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. Journal of Applied Psychology. Volume 86(3). P. 499-512.
- Den Hartog, D.N., A.H.B. de Hoogh (2009). *Empowering behaviour and leader fairness and integrity: studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Volume 18. Issue 2. P. 199-230.
- De Wit, B. (2012). *Loyaleiders. Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevendenaan docenten in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: Utrecht University.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: test of contingency and configuration models. *Strategic Management Journal*, 18, 677-695.
- Hall, A.T., F.R. Blass, G.R. Ferris, R. Massengale. (2004). *Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior*. The Leaders Quarterly. Volume 15. Issue 4. P. 515-536.
- Kalshoven, K, Den Hartog, D.D. & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Koppenjan J., E. Klijn. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A Network approach to problem solving and decision making*. Routledge, New York.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pollitt C., P. Hupe. (2011). *Talking about Government: de role of magic concepts*. Public Management Review. 13(5). 641-658.
- Rittberger, V., B. Zangl (2006). *International Organization: Polity, Politics and Policies*. Palgrave Macmillan, New York.

Tummers, L., V. Bekkers, B. Steijn. (2009). *Policy Alienation of Public Professionals: Public Management Review*. Volume 11. Nummer 5, p.685-706.

Van der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K. (2008). *What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector*. *Public Administration*, 2008, 86, 465–482.

Van Wart, M.V. (2003). *Public-Sector Leadership theory: an assessment*. *Public administration review*. Volume 63. Nummer 2, p.214-228.

Bijlage: de Enquete

Achtergrondvragen

In dit eerste blok stellen we een aantal algemene achtergrondvragen.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw geboortjaar?

19__ __

Wat is uw hoogst genoten (afgeronde) opleiding?

- Basisschool
- Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ulo, lbo)
- Voortgezet algemeen onderwijs (bijvoorbeeld HAVO, VWO, HBS)
- Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld MBO, Leerlingwezen, WEB-middenkader en specialistenopleiding)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Universitair onderwijs (WO, inclusief b.v. MBA of specialisaties)
- Gepromoveerd aan de universiteit
- Anders, namelijk.....

Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja, ik geef aan mensen leiding
- Nee

Hoe lang werkt u voor uw huidige werkgever?

- 0-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10-15 jaar
- 15-20 jaar
- 20-25 jaar
- 25-30 jaar
- Meer dan 30 jaar

Hoe lang werkt u voor uw huidige directe leidinggevende? U kunt als uw leidinggevende diegene nemen die functioneringsgesprekken met u voert / die u formeel beoordeelt.

- 1 jaar of korter
- 1 tot 2 jaar
- 2 tot 3 jaar
- 3 tot 4 jaar
- 4 tot 5 jaar
- 5 jaar of langer

Is uw leidinggevende een man of een vrouw?

- Man
- Vrouw

Hoe oud is uw leidinggevende volgens u ongeveer?

- 25 jaar of jonger
- O tussen de 25 en 30 jaar
- O tussen de 30 en 35 jaar
- O tussen de 35 en 40 jaar
- O tussen de 40 en 45 jaar
- O tussen de 45 en 50 jaar
- O tussen de 50 en 55 jaar
- O tussen de 55 en 60 jaar
- O tussen de 60 en 65 jaar
- O Ouder dan 65

Aan hoeveel mensen geeft uw leidinggevende volgens u ongeveer leiding?

Ongeveer mensen.

Wat is het opleidingsniveau van uw leidinggevende ongeveer?

- Basisschool
- Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ulo, lbo)
- Voortgezet algemeen onderwijs (bijvoorbeeld HAVO, VWO, HBS)
- Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld MBO, Leerlingwezen, WEB-middenkader en specialistenopleiding)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Universitair onderwijs (WO, inclusief b.v. MBA of specialisaties)
- Gepromoveerd aan de universiteit
- Anders, namelijk.....

Hoeveel uur werkt u per week volgens uw contract?

- Aantal uren per week:
- Niet van toepassing: (dat varieert)

Hoeveel uur werkt u feitelijk gemiddeld per week binnen uw baan?

Tel uw overuren mee, betaald of onbetaald, maar niet uw reistijd. Ga uit van een gemiddelde week zonder roostervrije dagen of vakantie.

Gemiddeld uur per week.

Algemene vragen over het werk

Er volgt een aantal stellingen. Kunt u aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent? Het antwoord Niet Van Toepassing (NVT) hoeft u alleen te geven als u zeker weet dat de stelling niet op u van toepassing is.

Betrokkenheid bij de organisatie

	1	2	3	4	5	X
	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven werken	1	2	3	4	5	X
Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten deze organisatie	1	2	3	4	5	X
Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	1	2	3	4	5	X
Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie	1	2	3	4	5	X
Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	1	2	3	4	5	X
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	1	2	3	4	5	X
Deze organisatie betekent veel voor mij	1	2	3	4	5	X
Ik voel me thuis in deze organisatie	1	2	3	4	5	X

Werkbeleving

	Nooit	Bijna nooit (een paar keer per jaar of minder)	Zelden (een keer per maand of minder)	Soms (een paar keer per maand)	Vaak (1 keer per week)	Erg vaak (een paar keer per week)	Altijd (iedere dag)	N.v.t.
Op mijn werk, voel ik mij vol energie	1	2	3	4	5	6	7	X
Op mijn werk voel ik me sterk en krachtig	1	2	3	4	5	6	7	X
Ik ben enthousiast over mijn werk	1	2	3	4	5	6	7	X
Mijn werk inspireert me	1	2	3	4	5	6	7	X
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om naar mijn werk te gaan	1	2	3	4	5	6	7	X
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	1	2	3	4	5	6	7	X
Ik ben trots op het werk dat ik doe	1	2	3	4	5	6	7	X
Ik kan me vol in mijn werk storten	1	2	3	4	5	6	7	X
Ik vergeet soms de tijd wanneer ik aan het werk ben	1	2	3	4	5	6	7	X

Verloopgeneigdheid

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik ga waarschijnlijk op korte termijn op zoek naar een nieuwe baan	1	2	3	4	5	X
Op dit moment ben ik actief aan het zoeken naar een andere baan in een andere organisatie	1	2	3	4	5	X
Ik ben niet van plan om mijn baan op te zeggen	1	2	3	4	5	X
Ik ga komend jaar niet actief op zoek ga naar een andere baan in een andere organisatie	1	2	3	4	5	X
Op dit moment denk ik niet aan het opzeggen van mijn baan	1	2	3	4	5	X

Arbeidstevredenheid

	1	2	3	4	5	X
	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Alles bij elkaar genomen ben ik tevreden met mijn werk						

Eventuele opmerkingen over stellingen over het werk:

Leiderschap

Hieronder volgen een aantal vragen over leiderschap. U kunt als uw leidinggevende diegene nemen die functioneringsgesprekken met u voert / die u formeel beoordeelt.

Transformationeel leadership

	1	2	3	4	5	X
	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Mijn leidinggevende communiceert een heldere en positieve visie op de toekomst						
Mijn leidinggevende behandelt personeel als individuen, ondersteunt en stimuleert hun ontwikkeling						
Mijn leidinggevende geeft steun en erkenning aan mij en mijn collega's						
Mijn leidinggevende bevordert het vertrouwen, de betrokkenheid en de samenwerking tussen collega's						
Mijn leidinggevende stimuleert ons om op een originele manier na te denken over problemen						
Mijn leidinggevende is duidelijk over zijn/haar waarden en normen						
Mijn leidinggevende bevordert trots en respect voor anderen en inspireert me door zeer competent te zijn						

Leiderschapskwaliteiten

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik heb het volste vertrouwen in mijn leidinggevende	1	2	3	4	5	X
Mijn leidinggevende is een uitstekende leidinggevende	1	2	3	4	5	X
Mijn leidinggevende is een goede leider	1	2	3	4	5	X
Mijn leidinggevende is erg effectief	1	2	3	4	5	X

Publiek leiderschap dimensie 1 – Sturend Leiderschap

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Mijn leidinggevende ...						
... geeft mij en mijn collega's een goed inzicht in de doelen die mijn afdeling nastreeft	1	2	3	4	5	X
... stelt mij en mijn collega's in staat om sommige doelen prioriteit te geven	1	2	3	4	5	X
... stuurt alleen op efficiëntie en niet op andere doelen	1	2	3	4	5	X
... helpt ons een belangenafweging te maken in het geval van conflicterende doelen	1	2	3	4	5	X
... helpt mij en mijn collega's in staat de organisatiemissie te vertalen naar specifieke activiteiten	1	2	3	4	5	X
... helpt mijn collega's en mij om te gaan met de verschillende doelen van ons organisatieonderdeel	1	2	3	4	5	X

Publiek leiderschap dimensie 2 – Regelvolgzaam leiderschap

Mijn leidinggevende ...	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
... geeft aan dat het belangrijk is overheidsregels te volgen	1	2	3	4	5	X
... zorgt ervoor dat onze organisatie-eenheid overheidsbeleid goed kan uitvoeren	1	2	3	4	5	X
... benadrukt tegen mij en mijn collega's dat het belangrijk is de wet te volgen	1	2	3	4	5	X
... geeft mij en mijn collega's de middelen om regels en besluiten van de overheid goed te volgen	1	2	3	4	5	X
... benadrukt dat mijn collega's en ik het overheidsbeleid goed moeten uitvoeren	1	2	3	4	5	X
... zorgt ervoor dat wij de regels en procedures nauwkeurig volgen	1	2	3	4	5	X

Publiek leiderschap dimensie 3 – Verantwoordelijk leiderschap

Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld cliënten van uw organisatie, andere overheidsorganisaties of bedrijven.

Mijn leidinggevende ...	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
... moedigt mij en mijn collega's aan om onze acties uit te leggen naar verschillende belanghebbenden	1	2	3	4	5	X
... stimuleert ons om belanghebbenden te informeren over onze manier van werken	1	2	3	4	5	X
... geeft ons de mogelijkheid om ons gedrag tegenover belanghebbenden te verantwoorden	1	2	3	4	5	X
... benadrukt dat het belangrijk is dat wij vragen van cliënten beantwoorden	1	2	3	4	5	X
... streeft ernaar dat wij de acties van ons organisatieonderdeel open en eerlijk delen met anderen	1	2	3	4	5	X

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
... stimuleert ons aan belanghebbenden uit te leggen waarom bepaalde beslissingen zijn genomen	1	2	3	4	5	X
... zorgt ervoor dat wij belanghebbenden regelmatig op de hoogte houden van de acties van ons organisatieonderdeel	1	2	3	4	5	X

Publiek leiderschap dimensie 4 – Integer leiderschap

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Mijn leidinggevende ...						
... legt gedragscodes op het gebied van integriteit goed uit	1	2	3	4	5	X
... vertelt duidelijk wat er van mij en mijn collega's wordt verwacht op het gebied van integriteit	1	2	3	4	5	X
... verduidelijkt richtlijnen over integriteit aan ons	1	2	3	4	5	X
... zorgt ervoor dat mijn collega's en ik integriteitscodes volgen	1	2	3	4	5	X
... verduidelijkt gevolgen van onethisch gedrag door mij en mijn collega's	1	2	3	4	5	X
... stimuleert de bespreking van integriteit	1	2	3	4	5	X
... complimenteert ons als wij ons gedragen volgens integriteitsrichtlijnen	1	2	3	4	5	X

Publiek leiderschap dimensie 5 – Politiek loyaal leiderschap

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Mijn leidinggevende moedigt mij en mijn collega's aan om ...						
... tegemoet te komen aan de wensen van de politiek, ook als die niet in overeenstemming is met onze opvattingen	1	2	3	4	5	X
... politieke besluiten uit te voeren, ook als daardoor strategische ambities van de afdeling worden afgezwakt	1	2	3	4	5	X
... achter politieke beslissingen te staan, ook al spreken andere belanghebbenden ons daarop aan	1	2	3	4	5	X
... de relatie met bestuurders niet op het spel te zetten, zelfs als dat risico's op falen met zich meebrengt	1	2	3	4	5	X
... politieke beslissingen uit te voeren, zelfs als dat extra verantwoordelijkheden oplevert	1	2	3	4	5	X
... politieke keuzes te verdedigen, zelfs al zien wij minpunten	1	2	3	4	5	X

Publiek leiderschap dimensie 6 – Netwerkend leiderschap

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Mijn leidinggevende stimuleert mij en mijn collega's om ...						
... veel contacten met andere organisaties te onderhouden	1	2	3	4	5	X
... veel energie te investeren in het aangaan van nieuwe contacten	1	2	3	4	5	X
... regelmatig de samenwerking te zoeken met mensen uit ons netwerk	1	2	3	4	5	X
... veel contacten met mensen buiten onze eigen afdeling aan te gaan	1	2	3	4	5	X
... besteedt veel tijd aan het onderhouden van zijn/haar contacten	1	2	3	4	5	X

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
... anderen te introduceren bij contacten uit ons eigen netwerk	1	2	3	4	5	X
... een echte verbinder te zijn tussen verschillende organisaties						

Mijn team en de organisatie

Duidelijkheid doelen organisatie

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
De missie van de organisatie is duidelijk voor bijna iedereen die hier werkt.	1	2	3	4	5	X
Het is gemakkelijk om de doelen van de organisatie aan buitenstaanders uit te leggen	1	2	3	4	5	X
De organisatie heeft duidelijke doelen	1	2	3	4	5	X

Organisatiegedrag

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik maak nieuwe medewerkers wegwijs, ook al maakt dat geen deel uit van mijn functie	1	2	3	4	5	X
Ik voldoe aan de verplichtingen die in mijn formele taakomschrijving zijn geformuleerd	1	2	3	4	5	X
Ik kwalificeer mezelf als een van de beste medewerkers (van deze organisatie)	1	2	3	4	5	X
Ik vervul alle formele verantwoordelijkheden die mijn functie met zich meebrengt	1	2	3	4	5	X
Ik ben tevreden over mijn werkprestaties	1	2	3	4	5	X
Ik vind dat ik mijn salaris moet waar maken door datgene te doen wat van mij wordt verwacht	1	2	3	4	5	X

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Ik beschouw mezelf als een van de meest waardevolle medewerkers van deze organisatie	1	2	3	4	5	X
Ik help een ander die kampt met een hoge werkdruk	1	2	3	4	5	X
Ik neem niet vaak lange lunch- of andere pauzes	1	2	3	4	5	X
Ik help bij het overnemen van taken voor anderen als die ziek of afwezig zijn	1	2	3	4	5	X
Als ik mij vergelijk met naaste collega's ben ik beter in mijn werk	1	2	3	4	5	X
Als ik mij vergelijk met naaste collega's ben ik ongeveer gelijk	1	2	3	4	5	X

Teamprestaties

	Helemaal mee oneens	Oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	N.v.t.
Over het algemeen vind ik dat mijn organisatie-eenheid goed presteert	1	2	3	4	5	X
De klanten van mijn organisatie-eenheid krijgen 'waar voor hun geld'	1	2	3	4	5	X
Mijn organisatie-eenheid werkt efficiënt	1	2	3	4	5	X
Mijn organisatie-eenheid verleent uitstekende service	1	2	3	4	5	X
Afnemers van onze diensten en/of producten hebben weinig reden tot klagen	1	2	3	4	5	X

Eventuele opmerkingen over stellingen over leiderschap:

Eventuele opmerkingen over achtergrondvragen:

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Wanneer u nog opmerkingen wilt geven over de vragenlijst, kunt u dit hier aangeven

Als u geïnteresseerd bent in het verdere verloop van dit onderzoek (zoals de onderzoeksresultaten), kunt u hieronder uw e-mailadres vermelden

Hartelijk dank voor uw medewerking en tijd!