



Beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevenden ten opzichte van beleidsimplementatie:

Een empirisch onderzoek naar het Strategisch personeelsbeleid
Rijk bij het Ministerie van BZK.

Marije van der Waal – studentnummer: 407061
Masterscriptie Bestuurskunde- Publiek Management

Masterscriptie Bestuurskunde- Publiek Management

*Beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie:
Een empirisch onderzoek naar het Strategisch personeelsbeleid Rijk bij het Ministerie van BZK.*

30 augustus 2018

M.M. van der Waal (Marije)

Studentnummer: 407061

Opleiding: Master Bestuurskunde - Publiek Management

Erasmus Universiteit Rotterdam – Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Begeleider: Dr. B.R.J. George (Bert)

Tweede lezer: Dr. S.J. Keulen (Sjoerd)

Stageplek: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Stagebegeleider: drs. W.T. Dikker Hupkes (Wessel)



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het eindresultaat van mijn scriptie: 'Beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevenden ten opzichte van beleidsimplementatie'. Deze scriptie heeft gekeken naar de relatie tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie onder leidinggevenden bij het Rijk. Ik heb specifiek gekeken naar de ervaringen van leidinggevenden met de inzetbaarheidsmaatregelen uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk. Deze scriptie is de afgelopen maanden tot stand gekomen tijdens mijn stageperiode bij het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. De scriptie is onderdeel van de afronding van mijn masteropleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit. Ik kijk terug op een leuke en leerzame stageperiode waarin ik in ruim vijf maanden het Rijk vanbinnen heb leren kennen en in de gelegenheid ben gesteld deze scriptie te schrijven. In samenwerking met verschillende medewerkers van het ministerie van BZK en mijn begeleider Bert George vanuit de Erasmus Universiteit ben ik tot het resultaat gekomen wat voor u ligt. Het komen tot een concrete onderzoeksopzet was een complex proces maar met behulp van de afdeling Personeelsbeleid Rijk, de afdeling Beleidsinformatie en ICT-adviesorganisatie ICTU is het gelukt om tot een onderzoeksopzet te komen waarmee ik in staat was de hoofdvraag van mijn onderzoek te beantwoorden. De kern van dit onderzoek betrof een grootschalig survey onder managers en operationeel managers met een personeelsverantwoordelijkheid bij het Rijk.

Ik wil in het bijzonder mijn stagebegeleider Wessel Dikker Hupkes bedanken. Hij was betrokken en heeft mij veel kansen geboden om van deze stageperiode een hele leerzame en bijzondere periode te maken. Ook wil ik Susanne van der Maarl bedanken voor haar hulp bij het vormgeven van mijn onderzoeksmethode. Daarnaast wil ik alle andere collega's van de directie Ambtenaar & Organisatie bedanken voor de leuke sfeer op kantoor. Ik wil ook mijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit, Bert George, bedanken. Door de regelmatige gerichte feedback kon ik steeds weer grote stappen maken met het schrijven van mijn scriptie. Tot slot wil ik mijn vriend Jordi en mijn ouders bedanken. De manier waarop zij mij een luisterend oor boden en mij motiveerde heeft mij zeker geholpen om mij de afgelopen maanden voor 100 % in te zetten om deze scriptie succesvol af te ronden. Met het afronden van deze scriptie rond ik mijn studententijd af en sta ik aan de start van een nieuwe uitdaging. Ik kijk met heel veel plezier terug op de afgelopen maanden. Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Marije van der Waal

30 augustus 2018

Samenvatting

Probleemstelling

Dit onderzoek focust zich op de relatie tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie bij het Rijk. Het beleid wat centraal staat in dit onderzoek is het Strategisch personeelsbeleid Rijk. Het Rijk is een grote en diverse organisatie met een grote verscheidenheid aan organisaties. Binnen de directie Ambtenaar & Organisatie van het ministerie van BZK speelt de vraag hoe het Rijk tot een succesvolle implementatie kan komen van het (herijkte) strategische personeelsbeleid, gegeven de grootte en complexiteit van de organisatie. Dit vraagstuk heeft geleid tot de volgende wetenschappelijke onderzoeksvraag: *Wat is de invloed van beleidsvervreemding op de betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie bij het Rijk?*

Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn de centrale variabelen in dit onderzoek verkend en gedefinieerd. Beleidsvervreemding bestaat uit: strategische, tactische en operationele machteloosheid en maatschappelijke en clientèle zinloosheid. Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie wordt als volgt gedefinieerd door George et al. (2018): *'de gedragsintentie die mensen hebben om reeds opgesteld strategisch beleid daadwerkelijk op dat desbetreffende organisatieniveau te implementeren'*. Uit diverse onderzoeken bleek dat de verwachting is dat alle dimensies van beleidsvervreemding negatief verband houden met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Mede op verzoek van het ministerie van BZK wordt er ook onderzoek gedaan naar de variabele 'ondersteuning bij de uitvoering van personeelstaken'. De verwachting is dat deze variabele het negatieve verband tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie verzwakt.

Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording

Dit onderzoek is een cross-sectioneel surveyonderzoek, een vorm van empirisch onderzoek. Dit betekent dat op 1 moment in de tijd door middel van een vragenlijst onderzoek wordt gedaan onder een grote onderzoekspopulatie (4700 leidinggevendenden bij het Rijk). De schalen die worden gebruikt om de centrale variabelen te meten zijn afkomstig uit bestaand onderzoek, de schalen zijn wel aangepast om beter aan te sluiten bij de context van dit onderzoek. De enquête is uitgezet door middel van de Personeelsenquête Rijk (PER). Diverse maatregelen zijn genomen om onder andere het risico op common source bias te beperken.

Resultaten & analyse

De respons van het onderzoek was ongeveer 33 procent, dit leverde een dataset op van 493 respondenten. Uit de multiple regressieanalyse kwam naar voren dat alleen cliëntèle (personele) zinloosheid significant negatief verband houdt met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Wanneer leidinggevend met een personeelsverantwoordelijkheid niet de waarde inzien van strategisch HR-beleid omtrent de inzetbaarheid van medewerkers, zullen zij minder geneigd zijn effectief aan de slag te gaan met de implementatie van dergelijk beleid. Verder bleek uit de multiple regressieanalyse dat de variabele opleidingsniveau significant negatief verband houdt met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Uit een tweede regressiemodel bleek dat de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken een direct significant positief effect heeft op de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Naarmate een leidinggevende beter wordt ondersteund zal deze meer geneigd zijn strategisch HR-beleid omtrent de inzetbaarheid van medewerkers te implementeren.

Conclusie

Terugblikkend op de hoofdvraag van dit onderzoek blijkt dat beleidsvervreemding onder leidinggevend bij het Rijk geen groot probleem is in relatie tot de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Alleen cliëntèle (personele) zinloosheid kan een probleem opleveren. Het is daarom het Rijk, in het bijzonder het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO), aan te bevelen zich in de communicatie van het SPB 2025 richting leidinggevend te richten op de meerwaarde van het beleid. Daarnaast is het belangrijk om aandacht te besteden aan de ondersteuning van leidinggevend bij de uitvoering van HR-beleid, bijvoorbeeld in een programma 'beginnende leidinggevend'. Op wetenschappelijk gebied is dit één van de eerste onderzoeken die kijkt naar beleidsvervreemding in de context van HR-beleid/leidinggevend. Het is aan te bevelen dat het concept beleidsvervreemding nog vaker in deze context wordt onderzocht.

Inhoud

Hoofdstuk 1. Probleemstelling	8
1.1 Inleiding	8
1.1.1 Contextuele setting	
1.2 Doelstelling en vraagstelling.....	13
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	14
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	
1.4 Leeswijzer	17
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	19
2.1 Beleidsvervreemding.....	19
2.1.1 Geschiedenis	
2.1.2 Beleidsvervreemding: de ontwikkeling van een concept	
2.1.3 De context van HR-beleid	
2.2 Betrokkenheid	26
2.2.1 In de context van leidinggevenden	
2.3 Theoretische relaties	30
Hoofdstuk 3. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording	36
3.1 Empirische context	36
3.1.1 Het Rijk	
3.1.2 Ontwikkelingen	
3.1.3 Herijkingstraject	
3.2 Dataverzameling.....	40
3.3 Data-analyse	41
3.4 Operationalisering	42
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	44
3.5.1 Betrouwbaarheid	
3.5.2 Validiteit	
Hoofdstuk 4. Resultaten	48
4.1 Harman's single factor test en betrouwbaarheidsanalyse.....	48
4.2 Onderzoekspopulatie en controlevariabelen.....	49
4.3 Beschrijvende statistiek.....	51
4.4 Correlaties	53

4.5 Verklarende statistiek.....	54
4.5.1 Voorwaarden voor multiple regressieanalyse	
4.5.2 Regressiemodel onafhankelijke en afhankelijke variabelen	
4.5.3 Regressiemodel modererende variabele	
Hoofdstuk 5. Analyse	60
5.1 Algemene opmerkingen	60
5.2 Hypotheses	63
5.3 Reflectie.....	65
5.4 Plaatsbepaling onderzoeksresultaten	66
Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen.....	67
6.1 Conclusies.....	67
6.2 Terugblik en beperkingen.....	68
6.3 Aanbevelingen.....	70
6.3.1 Wetenschappelijke aanbevelingen	
6.3.2 Beleidsaanbevelingen	
Literatuurlijst.....	75
 Bijlage A: Vragenlijst survey	
Bijlage B: SPSS ouput	

Hoofdstuk 1. Probleemstelling

Hoofdstuk 1 kan beschouwd worden als de introductie van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de wetenschappelijke omgeving waarin dit onderzoek zich bevindt. Dit hoofdstuk beschrijft ook de doelstelling, met bijbehorende hoofd- en deelvragen, van dit onderzoek. Tevens wordt er aandacht besteed aan de relevantie van de opgestelde onderzoeksvraag. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

1.1 Inleiding

Binnen de bestuurskunde hebben de afgelopen decennia veel veranderingen plaatsgevonden. De sterk veranderende maatschappij heeft de publieke context veranderd en vraagt soms om een nieuwe manier van handelen. Lange tijd werden veel publieke taken louter door overheidsorganisaties uitgevoerd. Osborne (2006) noemt de klassieke bureaucratie 'de schaduw van het verleden'. De auteur doelt hiermee op het feit dat de klassieke bureaucratie nog niet tot het verleden behoort, maar nog steeds actief aanwezig is bij veel publieke organisaties. Zo stelt Klijn (2002) dat netwerkverbanden vaak opereren naast een dominante hiërarchisch georganiseerde organisatie. Regels en processen stonden centraal in het maken en implementeren van beleid. Binnen de ambtenarij was nog geen sprake van dynamische constructen, toewijding en professionaliteit stonden centraal. De focus van de overheid lag bij de beleidscyclus, de besluitvorming en implementatie van beleid was daarin het belangrijkste. Kijkend naar personeelsbeleid binnen dit paradigma was er sprake van gestandaardiseerde functies en regels met betrekking tot deze functies, tevens waren mensen vaak hun gehele loopbaan in dienst van 1 werkgever (Hughes, 2012). Traditioneel gezien was er sprake van een levenslange loyaliteit tussen werkgever en werknemer (Tsui and Wu 2005, p. 115). Langetermijnvisies waren gefocust op zekerheid en loyaliteit. Ontwikkeling was vooral gericht op de baan en organisatie waar de medewerker op dat moment werkzaam was (Aedenaert, George en Decramer, 2017). De plaats van personeelsbeleid was tot de jaren 70 beperkt tot vooral personeelsadministratie en personeelsbeheer (Biemans, 1999). Osborne (2006) plaatst de traditionele bureaucratie in een 3 fasen-model van wat hij noemt 'publieke administratie en management paradigma's'. De bureaucratie werd steeds vaker beschouwd als een paradigma zonder toekomstperspectief (Osborne, 2006).

Na de traditionele bureaucratie volgde in de jaren '80 een nieuwe stroming: het New Public Management (NPM). Dit paradigma was sterk gebaseerd op managementtechnieken afkomstig uit de private sector. De gedachte hierachter was dat als men werkwijzen en technieken uit de private sector implementeert in de publieke sector dat dit zal leiden tot betere, effectievere en efficiëntere dienstverlening. Publieke diensten werden afgebakend naar de basis.

Belangrijk in het NPM is ook dat concurrentie een rol kreeg: waarin is een organisatie onderscheidend van een andere organisatie? NPM kan gezien worden als de eerste stroming binnen de bestuurskunde waarin aandacht komt voor strategisch denken en handelen. Echter was er nog geen sprake van strategisch human resource management. De medewerker moest vooral effectief en efficiënt te werk gaan en werd afgerekend op meetbare resultaten (Hood, 1991). De resultaten van de organisatie staan verheven boven de belangen van de werknemer, de werkgever eist een hoge mate van commitment. Tegelijk wordt er vaak weinig geboden voor de medewerker in termen van zekerheden en ontwikkeling (Aedenaert et al, 2017). Sommige auteurs zijn van mening dat NPM een sub-variant is van de traditionele bureaucratie. Ook NPM wordt door sommige auteurs bestempeld als een paradigma dat geen toekomstperspectief meer biedt voor publieke organisaties. De waarden van NPM staan op gespannen voet met waarden als kwaliteit en rechtvaardigheid (Osborne, 2006).

Osborne (2006) oppert daarom een meer geïntegreerd holistisch paradigma: New Public Governance (NPG). Het integreren van dienstverlening staat centraal binnen dit paradigma, deze geïntegreerde vorm van samenwerking kan bereikt worden door horizontale harmonisatie en interactie. Publieke opgaven zijn tegenwoordig van dusdanig complexe aard dat dit vraagt om een andere manier van handelen. Hierdoor zijn publieke organisaties genoodzaakt om samen te werken met stakeholders om effectief (strategische) vraagstukken aan te pakken. Deze verdere samenwerking en integratie van dienstverlening heeft ook geleid tot een andere rol voor de medewerker (Osborne, 2006). In publieke organisaties betekent dit volgens Wright (2004) dat er sprake is van 'ongebalanceerde banen' die veel meer eisen van medewerkers dan voorheen. Medewerkers worden in toenemende mate gedwongen om te gaan met flexibiliteit. De rol van de medewerker is vaker complexer van aard geworden en de medewerker moet kunnen switchen tussen meerdere rollen. Daarnaast valt op dat vanuit organisatieperspectief de medewerker niet louter gecommiteerd is aan de organisatie maar meer aan het behalen van inhoudelijke doelen. Dit kan een andere houding van de organisatie vragen ten opzichte van de medewerker (Aedenaert et al, 2017). Meyer en Allen (1997) geven aan dat dit problematische gevolgen kan hebben, wanneer medewerkers minder gecommiteerd zijn aan de organisatie kan dit ertoe leiden dat medewerkers zich verminderd identificeren met de organisatie waarin ze werkzaam zijn en minder betrokken zijn. Vanaf de eeuwwisseling speelt ook strategisch HRM een steeds grotere rol in organisaties. Strategisch HRM legt sterker de focus op externe doelen en ontwikkelingen en de positie van de organisatie als geheel (Biemans, 1999). Dit sluit aan bij NPG waar samenwerken met andere partijen essentieel is. Echter blijkt uit onderzoek van Truss (2008) dat er geen sprake is van een vervanging: meer traditionele vormen van

personeelsbeleid bestaan naast strategische vormen waardoor er sprake is van hybride personeelsbeleid (Truss, 2008).

Veel literatuur binnen de bestuurskunde met betrekking tot strategische (HR)- planning is vrij recent. Nieuwe zienswijzen en paradigma's hebben ertoe geleid dat er steeds meer aandacht kwam voor strategisch HRM. Poister et al. (2010) stellen dat er een gedeelde urgentie voor strategisch denken binnen publieke organisaties moet zijn. Strategisch management heeft daarmee tot doel dat het een bijdrage kan leveren aan de aansluiting met de buitenwereld, strategisch HRM probeert op het gebied van personeelsbeleid aansluiting te vinden met de buitenwereld. Strategisch HRM probeert in overeenstemming te zijn met de organisatiestrategie enerzijds, en anderzijds probeert strategisch HRM een goede aansluiting te zoeken met de institutionele omgeving en de marktomgeving (Steijn & Groeneveld, 2013). Bij de marktomgeving gaat het bijvoorbeeld om technologische en economische ontwikkelingen, bij de institutionele omgeving gaat het om sociaal- culturele ontwikkelingen en veranderingen in wetgeving (Steijn & Groeneveld, 2013). Een goede aansluiting met de buitenwereld zorgt ervoor dat een organisatie op lange termijn vitaal en effectief blijft (Poister en Streib, 1999). Tevens is strategisch HRM gericht op toekomstbestendigheid en het rekening houden met mogelijke risico's (Steijn & Groeneveld, 2013). Een belangrijk onderdeel van strategisch management is strategische planning, ook resource management is een onderdeel van strategisch management (Vinzant & Vinzant, 1996b). Het is evident dat bij een dienstverlenende organisatie mensen de belangrijkste resource zijn. Steijn, Groeneveld en Van der Parre (2010) beschrijven een aantal actuele ontwikkelingen die de noodzaak benadrukken om vanuit een strategische invalshoek naar personeelsbeleid te kijken. Strategisch HRM kan een zichtbare bijdrage leveren aan de prestaties van de organisatie en de positie van de organisatie (Boxall & Purcell, 2011).

Strategische (HR) processen worden sterk beïnvloed door omgevingsdeterminanten en institutionele/organisatiele determinanten (Poister et al, 2010). Zo maakt het uit of een organisatie heel autonoom kan opereren of dat de organisatie zich bevindt in een netwerk *governance* structuur (Milward & Provan, 2006). Het ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties neemt bij het Rijksbrede Strategisch personeelsbeleid de rol in van kaderstellend orgaan ten opzichte van de andere kerndepartementen en andere organisaties die onderdeel vormen van het Rijk. Grote en complexe organisaties zullen hun strategisch managementproces meer formeel moeten insteken en zullen meer bronnen moeten aanwenden om het strategisch managementproces vorm te geven en strategie succesvol te implementeren (Vinzant & Vinzant, 1996b). Organisaties die te maken kunnen hebben met

conflicten kunnen meer moeite ervaren om strategie succesvol vorm te geven (Gabris, 1992). Daarnaast speelt ook de mate waarin er consensus is over de te bereiken doelen een rol in de effectiviteit van strategisch management.

De focus van dit onderzoek heeft betrekking op strategisch HRM bij het Rijk. Daarbij wordt specifiek gekeken naar de relatie tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevenden ten opzichte van beleidsimplementatie. Strategisch HRM speelt een dominante rol in de organisatiestrategie om de continuïteit en het succes van de organisatie te waarborgen (Boxall & Purcell, 2011). Ook uit recent onderzoek van Kuipers en Giurge (2017) blijkt dat strategisch HRM een positief effect heeft op de organisatieprestaties, tevens kan strategisch HRM innovaties stimuleren. Echter, wanneer beleid wordt geïmplementeerd kunnen medewerkers moeite hebben zich te identificeren met van hogerhand opgelegd beleid, dit kan leiden tot vervreemding van het beleid. Tummers (2012a) onderscheidt binnen beleidsvervreemding twee dimensies: machteloosheid en zinloosheid. Machteloosheid wordt onderverdeeld in 3 niveaus: strategische, tactische en operationele machteloosheid. Zinloosheid wordt onderverdeeld in maatschappelijke (organisationele) en cliëntele (in dit geval personele) zinloosheid (Tummers, 2012a). Uit de studie van Poister et al. (2010) komt verder naar voren dat betrokkenheid van uitvoerende eenheden en de verwachting dat werknemers participeren in het proces belangrijk is voor succesvolle strategische (HR)-planning. Uit meerdere onderzoeken blijkt ook dat leiderschap een sleutelfactor is in een effectief strategisch planningsproces (Campbell, 2002; Wheeland, 1993). De afhankelijke variabele binnen dit onderzoek is betrokkenheid. Uit onderzoek van George, Desmidt, Cools en Prinzie (2018) blijkt dat betrokkenheid een sleutelfactor is bij de succesvolle implementatie van strategisch beleid. In dit onderzoek wordt betrokkenheid gedefinieerd als de gedragsintentie om een rol te spelen bij de implementatie van het nieuwe strategische beleid, indien deze betrokkenheid niet aanwezig is loopt de organisatie het gevaar dat strategisch beleid niet beschermd wordt binnen de organisatie (George et al, 2018). Hendrick (2003) geeft in onderzoek aan dat strategie niet zonder meer ter implementatie/uitvoering kan worden opgelegd aan het management, mensen afkomstig uit verschillende levels moeten bij het strategische beleidsproces worden betrokken. Uit onderzoek van Korosec (2006) blijkt dat er verschillen bestaan in percepties tussen organisatie (onderdelen) als strategisch beleid op een hoger level wordt vormgegeven. In het theoretisch kader zal verder worden ingegaan op de theoretische uiteenzetting van de variabelen beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevenden ten opzichte van beleidsimplementatie.

1.1.1 Contextuele setting

Bovenstaand theoretisch wetenschappelijk vraagstuk zal worden toegepast op het Rijk. Het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie is een organisatieonderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) dat zich bezighoudt met het stimuleren van een moderne overheid (Rijksoverheid, 2017). De directie Ambtenaar & Organisatie is onderdeel van dit directoraat-generaal, deze directie maakt beleid op het gebied van werknemers en organisatievraagstukken (Rijksoverheid, 2017). Binnen deze directie wordt gewerkt aan de herijking van het Rijksbrede strategisch personeelsbeleid 2025. Deze herijking is een vervolgstap op de visie die in 2012-2013 tot stand is gekomen. De nieuwe visie is dus niet compleet nieuw, de versie uit 2012-2013 bevat nuttige uitgangspunten die ook in de herijkte visie terug zullen komen (Ministerie van BZK, 2018). Echter de tijd staat niet stil, uit diverse rapporten blijkt dat er interne en externe veranderingen op het Rijk af komen die vragen om een herijking. In 2018 bevindt het Rijk zich in een totaal andere situatie dan in 2012-2013, de economie bevindt zich in een hoogconjunctuur en de arbeidsmarkt lijkt steeds verder onder druk te komen staan (Bastiaans, Ter Weijden & Huttinga, 2017). Het ministerie van BZK heeft onder andere onderzoek gedaan naar arbeidsmarkttrends en mogelijke gevolgen hiervan voor het Rijk. Ook heeft het ministerie gekeken naar de behoeften die leven onder Rijksambtenaren (ICTU, 2017). Daarnaast heeft het ministerie ook in kaart gebracht hoe het er cijfermatig voorstaat met het personeelsbestand van het Rijk (Ministerie van BZK, 2017). Naast onderzoek is er ook uitvoerig in gesprek gegaan met verschillende interne en externe stakeholders zoals de Rijksbrede medezeggenschapsraad en de vakbonden horend bij het Rijk. Al deze input tezamen speelt een centrale rol in de herijking van het Strategisch personeelsbeleid Rijk.

Het herijkte Strategisch personeelsbeleid wil een koers uitstippelen die inspeelt op alle in kaart gebrachte ontwikkelingen en die flexibel genoeg is om mee te bewegen in het hoge tempo waarin de maatschappij zich beweegt (Ministerie van BZK, 2018). Het Rijk is een enorm grote, complexe en diverse organisatie. Het Rijk bestaat uit ministeries, uitvoeringsorganisaties, inspecties en Hoge Colleges van Staat. Het moge dus duidelijk zijn dat het Rijk een organisatie is waarbinnen zich allerlei onderdelen bevinden die sterk verschillen van aard, doelstellingen, cultuur en mensen. Al deze organisaties zijn echter wel met elkaar verbonden om aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving te werken in de vorm van één Rijksoverheid. Het Rijk heeft specifiek de ambitie om steeds meer te streven naar één werkgever Rijk. Hierbij wordt echter wel belangrijk gevonden dat er voldoende ruimte wordt gelaten voor de specifieke dynamiek in de verschillende organisatieonderdelen van het Rijk.

Bovenstaande doelstelling brengt een spanningsveld met zich mee tussen top-down beleidsvorming en ruimte voor organisatieonderdelen om hier zelf invulling aan te geven. Binnen de directie Ambtenaar & Organisatie van het ministerie van BZK speelt de vraag hoe het Rijk tot een succesvolle implementatie kan komen van het (herijkte) strategische personeelsbeleid, gegeven de grootte en complexiteit van de organisatie. In dit onderzoek zal dus worden gepoogd bovenstaande vraag en gegeven context te incorporeren in een bovenliggende wetenschappelijke onderzoeksvraag. Deze wetenschappelijke doel- en vraagstelling zal in paragraaf 2 verder uiteengezet en toegelicht worden. In hoofdstuk 3 zal de empirische context nog verder toegelicht worden.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

In de inleiding is een uiteenzetting gedaan van de thematiek die in dit onderzoek centraal staat. Kijkend naar de brede wetenschappelijke doelstelling van dit onderzoek, heeft dit onderzoek tot doel inzicht te bieden in hoe de variabelen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie met elkaar samenhangen. Het specifieke doel van dit onderzoek luidt: *Empirisch inzicht krijgen in de relatie tussen beleidsvervreemding en de betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie bij het Rijk, dit inzicht wordt getracht te bereiken door het afnemen van een vragenlijstonderzoek onder leidinggevendenden (n= 493)*. De context waarin deze twee variabelen zullen worden gemeten is het Rijk. Het Rijk is zoals eerder aangegeven een grote, diverse en complexe organisatie, binnen de verschillende organisaties zijn sterke afhankelijkheidsrelaties, wat het Rijk een unieke positie geeft. Samenvattend leidt dit tot de volgende onderzoeksvraag: *Wat is de invloed van beleidsvervreemding op de betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie bij het Rijk?* Beleidsvervreemding en de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie heeft in dit onderzoek betrekking op het Strategisch personeelsbeleid Rijk (2020). De hoofdvraag zal ondersteund worden door vijf deelvragen die tezamen een volledig antwoord moeten geven op de geformuleerde hoofdvraag. De deelvragen luiden als volgt:

1. *Wat zegt de literatuur over beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?*

Om tot antwoord te komen op de hoofdvraag is het belangrijk om theoretisch inzicht te verwerven over de variabelen die centraal staan.

2. *Wat is volgens de literatuur het verband tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?*

Om tot een specifiek theoretisch zoeklicht te komen om de empirie te bestuderen en een conceptueel model te kunnen opstellen is het van belang te verhelderen welke relatie de theorie veronderstelt tussen de verschillende variabelen.

3. *In welke mate is er bij het Rijk sprake van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?*

Om tot een empirische relatie te komen dient er inzicht te worden verworven in de mate waarin de variabelen bij het Rijk voorkomen.

4. *Wat is het empirische verband tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?* Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag moet er worden vastgesteld hoe de variabelen in de praktijk verband houden met elkaar.

5. *In hoeverre wordt het theoretische veronderstelde verband, de opgestelde hypotheses, bevestigd bij het Rijk?*

Om tot een volledige en sluitende beantwoording van de hoofdvraag te komen is het belangrijk het gevonden empirische verband te vergelijken met het veronderstelde theoretische verband.

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

„Het personeelsbeleid is het grootste, overkoepelende probleem van de rijksoverheid”. Deze uitspraak deed de president van de rekenkamer bij de aanbidding van het (jaarlijkse) verantwoordingsonderzoek aan de Tweede Kamer (Witt Wijnen, 2017). De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is tweezijdig. Het onderzoek is ten eerste relevant voor het Rijk. De NRC berichtte in mei 2017 over het Verantwoordingonderzoek van de Algemene Rekenkamer. De conclusie van dit rapport was dat de overheid kampt met personeelsproblemen. De Rekenkamer maakt zich zorgen over de toekomstbestendigheid van de overheid op het gebied van personeel. Personeelsbeleid dat niet op grote schaal effectief op alle niveaus geïmplementeerd wordt, kan ertoe leiden dat er grote operationele problemen kunnen ontstaan. De president van de Rekenkamer is somber gesteld over een oplossing op korte termijn voor de personeelsproblemen. De president van de rekenkamer zei bij de aanbidding van het verantwoordingsonderzoek het volgende: Er ligt dus een concrete roep om een langetermijnvisie op strategisch personeelsbeleid (Witt Wijnen, 2017). Een succesvolle implementatie van het Rijksbrede strategisch personeelsbeleid op het leidinggevende-medewerker niveau zal eraan bijdragen dat er zo snel mogelijk oplossingen komen om de personeelsproblemen het hoofd te bieden. Daarnaast kan dergelijk beleid het Rijk op het gebied van personeel toekomstbestendig maken en een sterke concurrentiepositie

geven ten opzichte van de marktsector. Het Rijk is een zeer diverse organisatie, dit is enerzijds een bron van kracht maar anderzijds leidt dit ook tot differentiatie in wensen en behoeften (ICTU, 2017). De diversiteit maakt het praktisch onmogelijk om concreet personeelsbeleid voor te schrijven. Echter, de roep om een richtinggevend strategisch beleid is daarom misschien nog wel groter. Enerzijds is het belangrijk om voldoende en heldere sturing te bieden om effectieve implementatie van Strategisch personeelsbeleid binnen de gehele Rijksoverheid te bewerkstelligen, anderzijds is het belangrijk dat er ruimte blijft voor de grote verscheidenheid aan type organisaties binnen het Rijk. In het recent gesloten regeerakkoord zijn diverse passages gewijd aan overheidspersoneel, de coalitie is van mening dat het Rijk in haar personeel toekomstbestendig moet zijn. Hiervoor moet voldoende expertise in huis zijn op belangrijke beleidsterreinen (VVD, CDA, D66 & ChristenUnie, 2017).

Zoals eerder aangegeven is de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek tweeledig. In Trouw wordt een beroep gedaan op het tijdig aanpakken van de problemen op de arbeidsmarkt (2018, 6 januari). Het Centraal Planbureau (CPB) (2016) heeft onderzoek gedaan naar uitdagingen van de Nederlandse arbeidsmarkt. Het CPB beschrijft verschillende trends: technologische vooruitgang, globalisering, migratie en een hoger opgeleide en vergrijzende beroepsbevolking, de verschillende trends leiden tot onzekerheid. Het CPB stelt dat tijdig inspelen op deze trends belangrijk is in het kader van behoud van collectieve arbeidsproductiviteit en een goed functionerende overheid en welvaartstaat. Naast deze 'harde' trends zijn er ook onderliggende 'softere' trends te onderscheiden zoals een leven lang leren en het belang van duurzame inzetbaarheid (Berenschot, 2017a). Anno 2018 lijkt de roep om een actuele toekomstvisie op HR-beleid dus een sector-overschrijdend vraagstuk. Inzicht in de relatie tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid van leidinggevendenden om strategisch personeelsbeleid te implementeren kan dus ook voor andere sectoren en organisaties relevant zijn die op grote schaal strategisch HR-beleid willen implementeren. Indien leidinggevendenden vervreemd zijn van het beleid lijkt de kans immers groter dat dit ten koste gaat van het succes van het beleid.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Refererend naar de brede thematiek van dit onderzoek blijkt uit de metastudie van Poister et al. (2010) dat er nog relatief weinig bekend is over wat er is geleerd van het toepassen van strategische instrumenten in overheidsorganisaties. Steijn et. al (2010) geven aan dat een noodzaak bestaat om onderzoek te doen naar strategisch HRM binnen de publieke sector. De context verschilt sterk met die van de private sector wat zich ook vertaalt in verschillen in HRM. Vermeeren (2014a) geeft aan dat het bij toekomstig onderzoek relevant is te kijken naar 'kenmerken' van leidinggevendenden bij de implementatie

van HRM. Dit onderzoek kan hierin een bijdrage leveren omdat het kijkt naar beleidsvervreemding op het niveau van leidinggevenden. Daarnaast geven Tummers et al. (2009) aan dat er ook moet worden gekeken naar de effecten van beleidsvervreemding. Dit onderzoek levert hieraan een bijdrage omdat het beleidsvervreemding als onafhankelijke variabele neemt. Tummers (2012a) geeft aan dat het concept beleidsvervreemding nog verder uitgebreid en gespecificeerd kan worden. Tevens was het onderzoek van Tummers (2012a) binnen één domein uitgevoerd. De auteur geeft aan dat het wenselijk is om beleidsvervreemding te toetsen binnen een brede en diverse context, Tummers, Bekkers en Steijn (2009) gaven dit in hun onderzoek ook al aan. Dit onderzoek komt hieraan tegemoet omdat het kijkt naar leidinggevenden binnen de gehele Rijksoverheid. Tummers (2012a) geeft aan dat breed onderzoek kan bijdragen aan de generaliseerbaarheid van het concept beleidsvervreemding. Tevens geeft Tummers (2012a) aan dat de dimensie strategische machteloosheid wellicht uitgebreid kan worden. Bij dit onderzoek ligt de focus op strategisch beleid, het onderzoek zou daarmee de dimensie strategische machteloosheid uit kunnen diepen. Tevens geeft Tummers (2012a) aan dat het concept niet in te enge zin moet worden geïnterpreteerd maar breed kan worden toegepast in onderzoek, dit onderzoek kan door de gekozen doelgroep leidinggevenden, bijdragen aan deze brede toepassing. Tevens geeft Tummers (2011) aan dat het concept beleidsvervreemding getest moet worden binnen verschillende soorten beleid. De grootste wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is dat het onderzoek onder de groep leidinggevenden wordt uitgevoerd en dat daarnaast strategisch HR- beleid centraal staat. De serviceverlening van de professional heeft in dit geval dus betrekking op de medewerker in plaats van de burger.

Kijkend naar de relatie tussen de variabelen die in dit onderzoek centraal staan, is te zien in het onderzoek van Tummers en Den Dulk (2013) dat vervreemding leidt tot een lagere betrokkenheid. Het onderzoek van Tummers en Den Dulk (2013) is uitgevoerd bij één specifieke beroepsgroep. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij een bredere, grotere beroepsgroep. Ook het onderzoek van Hirschfeld en Feild (2000) bevestigt dit verband. Hirschfeld en Feild (2000) benadrukken in de beperkingen van het onderzoek dat vervreemding een uniek theoretisch construct is dat meer aandacht binnen wetenschappelijk onderzoek verdient. Sarros, Tanewski, Winter, Santora en Densten (2002) zien vervreemding als een kenmerk van een bureaucratische organisatie. De auteurs stellen dat een hiërarchische organisatiestructuur kan leiden tot vervreemding wat zich weer manifesteert in een gebrek aan betrokkenheid. De auteurs geven aan dat het relevant is om naar het vervreemdingsconcept te kijken in een interorganisationele setting, waarin verschillende structuren en culturen terug zijn te zien (Sarros et al, 2002). Gezien de reeds aangegeven grootte, diversiteit en complexiteit van het Rijk voldoet dit onderzoek aan deze setting.

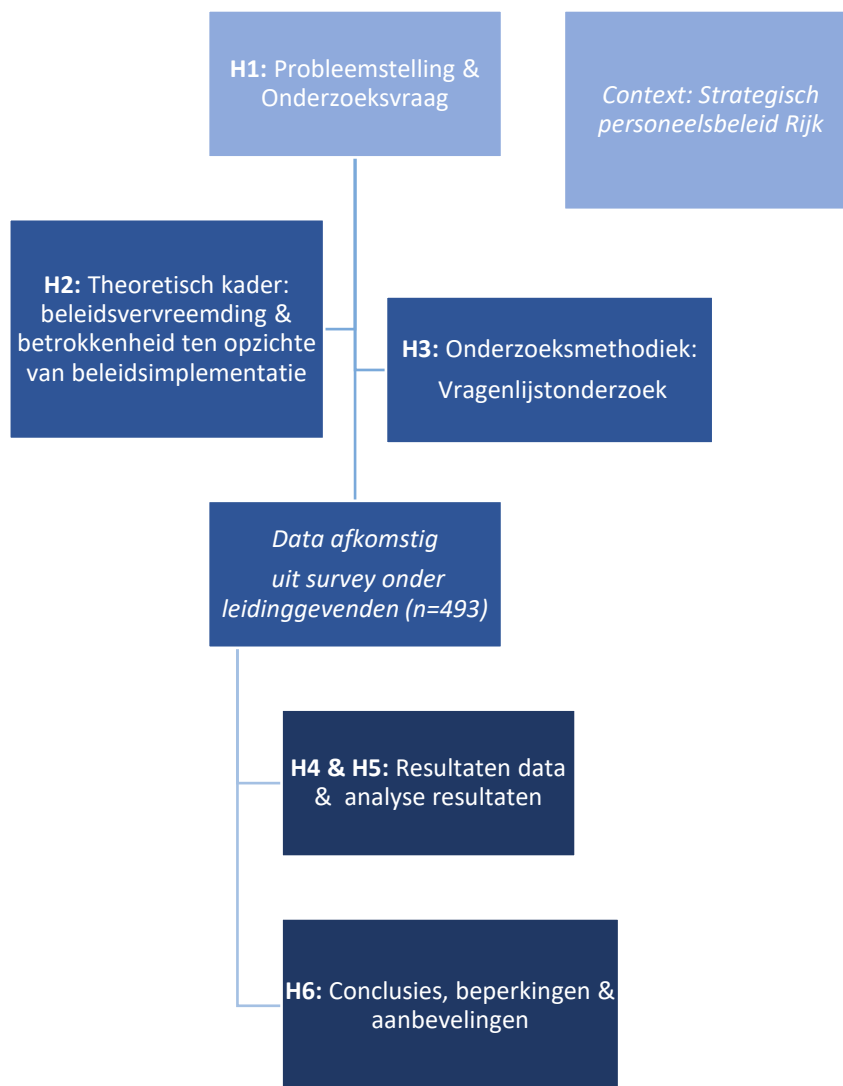
Uit de resultaten van het onderzoek van Korosec (2006) blijkt ook dat wanneer strategie afkomstig is van een hoger organisatieniveau, er meer focus is op de urgentie van de te vormen strategie. Korosec (2006) stelt dat strategievorming op zowel hoger als lager niveau relevant is, maar dat strategievorming op hoger niveau wel wordt gezien als de meest belangrijke vorm. Het onderzoek van Hendrick (2003) laat juist zien dat dit niet altijd het geval is. Dit onderzoek kijkt specifiek naar Rijksbreed strategisch HRM en kan daarmee dit statement van Korosec (2006) versterken.

Daley et al. (2002) hebben onderzoek gedaan naar percepties aangaande strategisch HRM. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat strategisch HRM wel zichtbaar was binnen de onderzochte eenheden maar dat het geen dominante plek innam binnen de organisatie. Hier opvolgend blijkt uit het onderzoek van McDermott, Conway, Rousseau & Flood (2013) dat de rol van de leidinggevende een cruciale factor is in het optimaal profijt halen uit de strategische HR-doelen. Wanneer er geen sprake is van congruentie tussen het (lijn)management en het strategisch HRM kan dit leiden tot een mismatch. Deze mismatch kan vervolgens leiden tot een lagere organisatie performance. Deze lagere performance wordt veroorzaakt door een ineffectieve invulling van de manager-medewerker relatie. Dit onderzoek focust zich in de dataverzameling specifiek op leidinggevend en draagt daarmee bij aan de wetenschappelijke versterking van deze sleutelrol voor leidinggevend binnen het strategisch managementproces (McDermott et al, 2013). Ook Guest (2011) geeft aan dat de succesfactor voor een effectieve HR-strategie wellicht ligt bij managementfuncties.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is aandacht besteed aan de brede evoluties binnen de bestuurskunde, hierin is onder andere aan bod gekomen hoe strategisch denken zijn intrede heeft gedaan binnen de publieke context en dat human resources hierin ook een prominente rol spelen. Vervolgens is er ook al kort een voorschot gedaan op de contextuele setting. In hoofdstuk 1 kwamen verder de wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie aan bod en is de doelstelling en vraagstelling uiteengezet. In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader uiteen worden gezet en worden er hypothesen opgesteld. In hoofdstuk 3 zal worden ingegaan op de gekozen onderzoeksmethodiek, hierbij wordt ook aandacht besteed aan de empirische context, dataverzameling, data-analyse, operationalisering en betrouwbaarheid en validiteit. In hoofdstuk 4 zullen de empirisch gevonden resultaten worden gepresenteerd en geaggregeerd. In hoofdstuk 5 zullen de gevonden resultaten worden geanalyseerd aan de hand van de beschreven theoretische bril. In dit hoofdstuk zullen de opgestelde hypothesen worden bevestigd of verworpen. In het laatste hoofdstuk zullen de conclusies van dit onderzoek worden gepresenteerd. In dit hoofdstuk zal definitief antwoord

worden gegeven op gestelde hoofd- en deelvragen. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met een aantal wetenschappelijke en beleidsmatige aanbevelingen. Onderstaand figuur 1 is een grafische samenvatting van de opbouw van dit onderzoek.



Figuur 1: Grafische weergave opbouw onderzoek

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In hoofdstuk 2 komt het theoretisch kader van dit onderzoek aan bod. Als eerste zullen de relevante wetenschappelijke bouwstenen worden behandeld. De variabelen die centraal staan in dit onderzoek zullen worden gedefinieerd. Vervolgens komt aan bod wat volgens de literatuur de relatie tussen deze variabelen behelst. Op basis hiervan worden hypothesen en een conceptueel model opgesteld.

2.1 Beleidsvervreemding

2.1.1 Geschiedenis

De meest bekende auteur met betrekking tot beleidsvervreemding is Lars Tummers, in 2012 is Tummers (2012b) gepromoveerd op dit onderwerp. Ook in de jaren hiervoor en in de afgelopen jaren heeft Tummers veel onderzoek gedaan naar beleidsvervreemding in het publieke domein. Het artikel uit 2012 van Tummers is één van de meest relevante publicaties met betrekking tot beleidsvervreemding. Later in dit theoretisch kader zal hier verder op worden ingegaan. Beleidsvervreemding is echter geen helemaal nieuw concept. Tummers (2012b) beschrijft George Friedrich, Wilhelm Hegel en Karl Marx als de historische grondleggers van het concept vervreemding. Twee toonaangevende auteurs op het gebied van vervreemding zijn Erich Fromm en Herbert Marcuse. Hegel zag vervreemding vooral als een spiritueel concept, Marx was de eerste die vervreemding meer concreet koppelde aan arbeid. De gedachtegang van Marx was een logisch gevolg van de tijdsgeest, het opkomend kapitalisme leidde ertoe dat er vervreemding van werk en werkprocessen ontstond. Kijkend naar de twee toonaangevende auteurs valt op dat volgens Fromm ook de ambtenaar zich vervreemde van de 'cliënt', volgens Fromm is kapitalisme de belangrijkste aanjager van vervreemding. Marcuse ziet vervreemding vooral als een gevolg van opkomende industrieën en technologisering (Tummers, 2012b, pp.58-60). Zowel Fromm als Marcuse zijn auteurs die horen bij de 'Frankfurter schule', een (neomarxistisch) stroming die opkwam begin 20^e eeuw en die kritisch was op de maatschappij. Het concept van vervreemding kende dus in het verleden een meer filosofische en sociologische benadering. De auteurs verbonden aan de 'Frankfurter schule' gebruiken het vervreemdingsconcept in de jaren 50-60 van de vorige eeuw om bepaalde tendensen in West-Europese samenlevingen te bespreken (Corradetti, 2018). Marx kan wellicht als de grondlegger beschouwd worden van het theoretische concept vervreemding, hij benaderde vervreemding specifiek in relatie tot werk. Tummers (2012b) geeft aan dat de geschiedenis uitwijst dat de concepten vervreemding, bureaucratie en beleidsimplementatie aan elkaar verwant zijn.

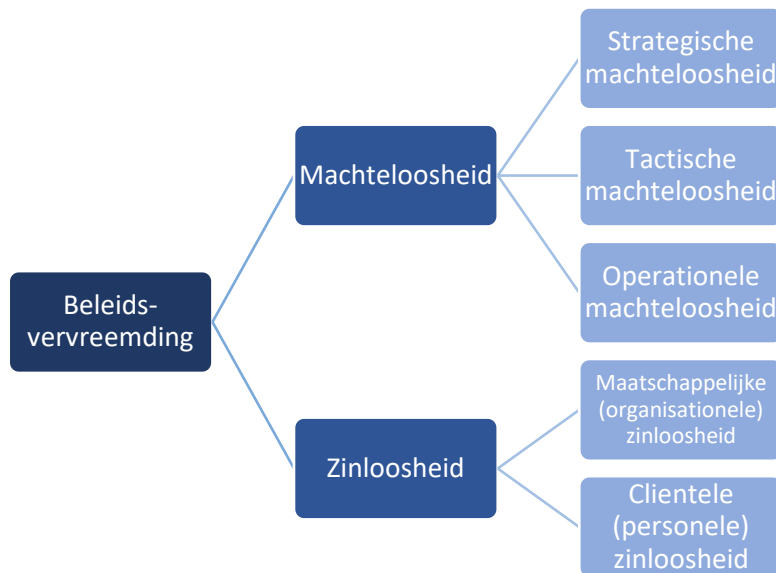
Werkvervreemding

Werkvervreemding kan beschouwd worden als de voorloper van beleidsvervreemding. Hirschfeld en Feild (2000) hebben onderzoek gedaan naar dit concept: werkvervreemding heeft betrekking op de vervreemding die een werknemer ervaart ten opzichte van het werk dat hij uitvoert. Om meer gevoel te krijgen bij dit begrip is het relevant de synoniemen aan te halen die Hackman en Oldham (1980) noemen als analogen voor de term vervreemding: verveling, een laag actieniveau en emotionele en psychologische onttrekking aan het werk. In het eerder aangehaalde artikel van Sarros et al. (2002) wordt de auteur Seeman (1971) aangehaald als een auteur die een 'moderne' interpretatie geeft aan het begrip werkvervreemding. Hij is de eerste auteur die de belangrijke dimensies machteloosheid en zinloosheid onderscheid. Onderzoek uit de afgelopen decennia heeft zich vooral toegespitst op deze twee belangrijkste dimensies van werkvervreemding. Suárez-Mendoza & Zoghbi-Manrique-de-Lara (2008) beschrijven de volgende definities van machteloosheid en zinloosheid. Machteloosheid heeft betrekking op het gevoel dat een medewerker ervaart met betrekking tot de controle over het werk dat gedaan moet worden. Zinloosheid heeft betrekking op het gevoel van medewerkers dat hun werk niet belangrijk of waardevol is met betrekking tot de doelgroep waarop het werk betrekking heeft, in het publieke domein vaak de burger, maar in de context van HR kan dit betrekking hebben op de medewerker (Suárez-Mendoza & Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2008). Tummers, Bekkers en Steijn (2007) maken de vertaling van (werk)vervreemding naar beleidsvervreemding. De auteurs geven aan dat medewerkers in de publieke sector te maken hebben met de professionele rationaliteit en de institutionele rationaliteit. Beleid wat van hogerhand wordt opgelegd wordt vaak gekenmerkt door de institutionele rationaliteit. Dit beleid is niet altijd in overeenstemming met datgene wat een professional denkt dat goed is voor 'zijn mensen'. Tummers et al. (2007) proberen in hun artikel een nieuw concept te ontwikkelen met betrekking tot de oplegging van beleid binnen publieke organisaties. Het gaat hierbij dus om een identificatieprobleem met beleid. Wanneer hiervan sprake is kan dit leiden tot een verlaagde effectiviteit van het beleid. Tummers et al. (2007) proberen inzichten met betrekking tot (werk)vervreemding te gebruiken om een nieuw conceptueel raamwerk te vormen. Volgens Tummers et al. (2007) is het vinden van een balans tussen verschillende rationaliteiten nog steeds aan de orde. Volgens Tummers et al. (2007) staat het vinden van de juiste balans tussen verschillende rationaliteiten en vervreemding niet los van elkaar in de publieke sector. In de volgende paragraaf zal definitief de stap worden gemaakt naar het beleidsvervreemdingconcept.

2.1.2 Beleidsvervreemding: de ontwikkeling van een concept

Tummers et al. (2007) maken onderscheid tussen objectieve vervreemding en subjectieve vervreemding. Objectieve vervreemding heeft betrekking op het feit dat werknemers geen eigenaar zijn van productiemiddelen, dit wordt tegenwoordig gezien als een gegeven. Subjectieve vervreemding daarentegen heeft meer specifiek betrekking op datgene wat de medewerker ervaart. Tummers et al. (2007) focussen specifiek op subjectieve vervreemding. Wanneer professionals een gebrek aan identificatie met opgelegd beleid ervaren is dit per definitie subjectief. Kijkend naar het concept van subjectieve baanvervreemding, is het concept beleidsvervreemding uniek in zoverre dat het zich toespitst op beleid en de publieke sector. Tummers et al. (2007) definiëren publieke beleidsvervreemding als de mate waarin een professional met een directe 'klantverantwoordelijkheid' zich niet kan identificeren met (van hogerhand) opgelegd beleid. De auteurs benadrukken dat het geen rigide concept is, de mate van beleidsvervreemding kan dus variabel zijn (Tummers et al, 2007). Het concept van beleidsvervreemding legt de verbinding tussen de concepten vervreemding en beleidsimplementatie. Een centrale vraag is hoe deze koppeling precies gemaakt wordt. Beleid kan gezien worden als een verzameling van waarden, echter is er in de maatschappij altijd sprake van een zekere schaarste waardoor het onvermijdelijk lijkt dat er concessies moeten worden gedaan in welke waarden in beleid worden vertegenwoordigd. Wanneer een medewerker geconfronteerd wordt met de uitvoering van beleid zal hij een afweging moeten maken welke waarden op dat moment het belangrijkste zijn. Wanneer de waarden van de professional sterk afwijken van de waarden die centraal staan in het opgelegde beleid kan een professional beleidsvervreemding ervaren (Tummers, 2012a).

In figuur 2 is het theoretisch raamwerk van Tummers (2012a) weergegeven. Nu zullen de verschillende dimensies en sub dimensies op een systematische manier worden gedefinieerd en toegelicht. De twee hoofddimensies die Tummers (2012a) onderscheid zijn machteloosheid en zinloosheid.



Figuur 2: Beleidsvervreemding inclusief (sub)dimensies (Tummers, 2012a)

Machteloosheid

De definitie van Tummers (2012a) is geïnspireerd op de definitie van Seeman uit 1959. Seeman (1959) definieert machteloosheid als de verwachting van het individu dat zijn gedrag geen invloed heeft op de uitkomsten van het beleid. Deze definitie wordt vervolgens specifiek geraamd op beleidsformulering en implementatie. Machteloosheid heeft betrekking op de ruimte en invloed die een professional ervaart bij het opgelegde beleid. Deze ruimte en invloed op het beleid manifesteert zich op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.

Strategische machteloosheid heeft betrekking op de waargenomen invloed die professionals ervaren met betrekking tot de besluitvorming over de inhoud van het beleid. Deze vorm van machteloosheid kan optreden wanneer professionals het gevoel hebben dat hun belang niet vertegenwoordigd is bij het inhoudelijk opstellen van het beleid. Deze vertegenwoordiging kan bijvoorbeeld plaatsvinden door vakbonden, medezeggenschapsorganen en andere belangenvertegenwoordigingsgroepen. Het gaat hierbij niet specifiek om de individuele invloed maar meer om de invloed van vertegenwoordigingsgroepen. Als deze groepen geen invloed uit kunnen oefenen kunnen professionals strategisch machteloos zijn, de professional kan het gevoel hebben dat er bij het opstellen van het beleid geen rekening is gehouden met de positie, kennis en ervaring van de professional.

Tactische machteloosheid verwijst naar de waargenomen invloed die professionals ervaren bij de

uitvoering van het beleid in de organisatie. Professionals kunnen invloed uitoefenen door deelname of vertegenwoordiging in werkgroepen. Heeft jouw organisatieonderdeel een rol gespeeld bij de manier waarop de uitvoering van beleid is vormgegeven binnen de organisatie? Zijn jouw belangen en positie voldoende meegenomen in het uitvoeringstraject van het beleid binnen de organisatie. Het gaat bij tactische machteloosheid ook om de ruimte die verschillende organisatieonderdelen ervaren bij de uitvoering van het (overkoepelende) beleid. Judson (1991) geeft aan dat tactische machteloosheid kan worden voorkomen of verminderd door werknemers actief te laten participeren in het implementatietraject van het beleid. Echter, in veel publieke organisaties kiest het topmanagement ervoor medewerkers niet in grote mate te betrekken bij de implementatie van beleid. Het verhogen van de invloed op uitvoeringsbeslissingen binnen het organisatieonderdeel kan leiden tot een vermindering van de ervaren tactische machteloosheid (Tummers, 2012a).

De laatste vorm van machteloosheid betreft *operationele machteloosheid*. Operationele machteloosheid heeft betrekking op de invloed die medewerkers ervaren te hebben op de concrete uitvoering van het beleid. Het concrete verschil met tactische machteloosheid is dat tactische machteloosheid zich focust op de uitvoering van beleid binnen een organisatie of organisatieonderdeel. Operationele machteloosheid kijkt specifiek naar de mate van invloed die een medewerker ervaart als de medewerker zelf het beleid uitvoert. Bijvoorbeeld, in HRM-beleid kan opgenomen zijn dat het permanent ontwikkelen en scholen van medewerkers belangrijk wordt geacht. Als leidinggevende kan jij vanuit je eigen professie van mening zijn dat dit beleid niet juist is voor jouw medewerker. Op dat moment ervaart de leidinggevende operationele machteloosheid. Operationele machteloosheid kan ook optreden wanneer een medewerker 'afgerekend' wordt op punten die in het beleid zijn opgenomen. Iemand ervaart operationele machteloosheid als de waarden die hij heeft vanuit zijn professie niet in overeenstemming zijn met de waarden die het beleid vertegenwoordigd (Tummers, 2012a).

Zinloosheid

De tweede hoofddimensie die Tummers (2012a) onderscheidt is zinloosheid. Ook voor de definitie van zinloosheid is het relevant eerst terug te grijpen naar de *founding father* van de concepten machteloosheid en zinloosheid; Seeman (1959). Seeman (1959) ziet zinloosheid als het gevoel van begrip dat een professional ervaart ten opzichte van 'gebeurtenissen', in deze context beleid. Sarros et al. (2002) beschrijven zinloosheid als het onvermogen van een medewerker om iets bij te dragen aan het hogere (organisatie of organisatieonderdeel) doel. Zoals eerder al aan bod gekomen focust het artikel van Sarros et al. (2002) zich op werkvervreemding. In de context van beleidsvervreemding heeft Tummers (2012a) twee sub dimensies onderscheiden van zinloosheid.

Maatschappelijke zinloosheid is de eerste sub dimensie die Tummers (2012a) onderscheidt. Maatschappelijke zinloosheid is de ervaren zinvolheid van beleid voor de maatschappij die professionals ervaren. In de context van HR-beleid zal deze sub dimensie een iets ander karakter hebben, dit komt later in dit hoofdstuk nog verder aan de orde. Een professional kan het gevoel hebben dat het beleid op een abstracter niveau geen zinvolle bijdrage levert. Om even een uitstapje te maken naar de context van HR-beleid, een medewerker kan het gevoel hebben dat het beleid niet bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. In het openbaar bestuur worden professionals vaak geconfronteerd met een constante informatie- en beleidsstroom. Dit gaat echter meestal niet gepaard met een vermeerdering van middelen en instrumenten om dit beleid goed en effectief uit te kunnen voeren. Deze factoren tezamen kunnen maatschappelijke zinloosheid tot gevolg hebben. Deze situatie kan tot gevolg hebben dat professionals een sceptische houding ontwikkelen ten opzichte van nieuw beleid (Tummers, 2012a).

De andere sub dimensie van zinloosheid is *clientèle zinloosheid*. Ook bij deze vorm van zinloosheid geldt dat deze een iets ander karakter zal hebben in de context van HR-beleid. Clientèle zinloosheid heeft betrekking op de zinvolheid van beleid zoals een professional deze ervaart bij de implementatie van beleid. Wanneer een professional het gevoel heeft dat het implementeren van het beleid een concrete zinvolle bijdrage oplevert voor zijn cliënt zal de professional niet snel clientèle machteloosheid ervaren. In de context van HR-beleid krijgt clientèle zinloosheid een andere lading. De klant of cliënt bij HR-beleid is de medewerker. In tabel 3 is een overzicht gegeven van een aantal belangrijke studies met betrekking tot beleidsvervreemding.

Artikel	Implicaties m.b.t beleidsvervreemding
Hirschfeld en Feild (2000)	<i>Onderzoek naar werkvervreemding, vervreemding die een werknemer ervaart ten opzichte van het werk dat hij uitvoert. Geen onderscheid tussen machteloosheid en zinloosheid, beschouwen vervreemding wel als uniek theoretisch construct.</i>
Sarros et al. (2002)	<i>Onderscheiden binnen werkvervreemding wel machteloosheid en zinloosheid.</i>
Suárez-Mendoza & Zoghbi-Manrique-de-Lara, (2008)	<i>Definiëren in de context van werkvervreemding uitgebreid machteloosheid en zinloosheid.</i>
Tummers et al. (2007)	<i>Dit onderzoek bouwt een brug van werkvervreemding naar beleidsvervreemding. Benadrukken dat medewerkers in de publieke sector te maken hebben met de institutionele rationaliteit en de professionele rationaliteit. Beschouwen beleidsvervreemding als een identificatieprobleem met opgelegd beleid.</i>
Tummers et al. (2012a)	<i>Gedetailleerde conceptuele uitwerking van het concept beleidsvervreemding. Onderscheiden binnen machteloosheid en zinloosheid respectievelijk 3 en 2 sub dimensies. Het concept is getest en gevalideerd.</i>

Tabel 3: Overzichtstabel studies beleidsvervreemding

2.1.3 In de context van HR-beleid

In de context van HR-beleid zal vooral de hoofddimensie zinloosheid een ander karakter hebben. Strategisch HRM is erop gericht de verbinding te leggen tussen strategische doelen en HR-praktijken. Een belangrijke opmerking bij strategisch HRM is echter wel dat de basis van HR niet vergeten moet worden. De primaire HR-processen moeten op orde zijn en in lijn zijn met het strategisch HRM, als dit niet het geval is zullen strategisch HR-doelen niet bereikt worden. Degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van HR moeten zich bewust zijn van de doelen achter het HR-beleid en de verbinding zien van het HR-beleid met de positie van de organisatie (Ulrich & Dulebohn, 2015). Vermeeren, Kuipers en Steijn (2014) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen leiderschap (leidinggevend) en HRM. De auteurs geven aan dat jarenlang gold dat HRM en leiderschap twee verschillende en gescheiden concepten waren. Echter, de interesse om deze twee concepten aan elkaar te linken neemt snel toe. De reden achter deze verhoogde interesse is te zoeken in het feit dat medewerkers het meest worden beïnvloed door HR-

praktijken die zij direct vanuit hun leidinggevende ervaren. Het onderzoek van Purcell & Hutchinson (2007) laat zien dat er een directe link is tussen het gedrag van leidinggevend en de ervaring van medewerkers met HR-beleid. De directe leidinggevende kan op HR-gebied directe invloed uitoefenen op de houding van de medewerker (Purcell & Hutchinson, 2007). Het bovenstaande in beschouwing nemend is het evident dat er een sleutelrol ligt voor leidinggevend met betrekking tot de effectiviteit van (strategisch) HR-beleid. De professionals waar Tummers (2012a) over spreekt betreffen in deze context dus de leidinggevend. Kijkend naar de tweede dimensie van beleidsvervreemding; zinloosheid, krijgt dit bij HR-beleid een andere invulling. Kijkend naar maatschappelijke zinloosheid ligt het voor de hand om in de context van HR-beleid te spreken over 'organisationele zinloosheid'. De beschrijving van strategisch HRM door Ulrich en Dulebohn (2015) in acht nemend leidt tot de volgende vraag aan de professional: draagt dit HR-beleid zinvol bij aan de koers die de organisatie wilt voeren? Kijkend naar clientèle zinloosheid, is in de context van HR-beleid de volgende vraag relevant: wie is de klant van de professional met betrekking tot de uitvoering van HR-beleid? Refererend naar het onderzoeken van Vermeeren et al (2014) en Purcell en Hutchinsson (2007) betreft dit de medewerker. In de context van HR-beleid is het dus voor de hand liggend om te spreken over 'personele of medewerker zinloosheid'. De vraag die daarbij centraal staat luidt: is dit HR-beleid zinvol voor 'mijn' medewerker?

2.2 Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie

De afhankelijke variabele die centraal staat in dit onderzoek is de betrokkenheid die leidinggevend hebben ten opzichte van de implementatie van (strategisch) beleid. George et al. (2018) geven aan dat succesvolle implementatie van strategische beleid een uitkomst is van gedragingen van mensen. De variabele betrokkenheid kan dus gedefinieerd worden als de gedragsintentie die mensen hebben om reeds opgesteld strategisch beleid daadwerkelijk op dat desbetreffende organisatieniveau te implementeren. En daarmee ervoor zorg te dragen dat het beleid binnen de gehele organisatie gewaarborgd blijft en niet verloren en versnipperd raakt (George et al, 2018). De effectiviteit van strategisch beleid wordt bepaald door cognitieve, gedragsmatige en politieke elementen. Volgens Bryson, Crosby en Bryson (2009) speelt het handelen, denken, weten en leren van mensen een sleutelrol. Bryson et al. (2009) benadrukken dat het belangrijk is om er van bewust te zijn dat tijdens het formulering- en implementatieproces van strategisch beleid bepaalde associaties en elementen versterkt zullen worden en andere zich meer naar de achtergrond verplaatsen. Tevens zullen er tijdens het gehele formulering- en implementatieproces nieuwe associaties en denkbeelden de kop op steken die niet van tevoren waren voorzien. Bryson et al. (2009) benadrukken dat wanneer de implementatie van strategisch beleid via de geijkte hiërarchische lijnen verloopt en de informatie-uitwisseling ook via de gebaande paden wordt

ingestoken, de kans enorm groot is dat effectieve implementatie van het beleid mislukt. Bryson et al. (2009) geven vooral aan dat het belangrijk is om betrokkenheid te creëren ten opzichte van het strategische plan. Mensen moet een gedeelde betrokkenheid ervaren ten opzichte van de inhoudelijke richtingen, doelen en acties horen bij het te implementeren strategische beleid. Bryson et al. (2009) geven aan dat in lijn met Mintzberg (1994) het functioneren van een organisatie wordt bepaald door betrokkenheid en de houding die mensen hebben ten opzichte van de koers van de organisatie. Mensen die inspireren en goede resultaten boeken zijn bepalend voor het effectief functioneren van beleid.

Olson, Parayitam, en Bao (2007) hebben onderzoek gedaan naar betrokkenheid in relatie tot de implementatie van strategisch beleid. De auteurs geven aan dat divers onderzoek heeft aangetoond dat houding en gedrag invloed kan hebben op de betrokkenheid van mensen ten opzichte van de implementatie van beleid. Olson et al. (2007) geven aan dat leidinggevenden een grote betrokkenheid voelen bij de implementatie van beleid wanneer zij inhoudelijke ruimte ervaren binnen het strategisch beleid. Medewerkers zullen meer betrokken zijn bij het beleid wanneer zij het gevoel hebben gehad dat er tijdens de implementatie ruimte is geweest voor hun mening en zienswijze. Ondanks dat bespreking van diverse meningen vaak conflict met zich meebrengt, acht men het belang van het verrijken van kennis over het strategische beleid vaak groter. Als medewerkers op de hoogte zijn van de verschillende elementen van strategisch beleid en ook op de hoogte zijn van de motieven die hierachter schuil gaan ontstaat er een gedeelde betekenisgeving ten opzichte van het strategisch beleid. Deze gedeelde betekenisgeving manifesteert zich als een grotere betrokkenheid van medewerkers om het strategisch beleid te implementeren (Olson et al, 2007).

Wanneer er bij de uitvoerders van strategisch beleid een hoge mate van betrokkenheid aanwezig is, zullen degene die veel weerstand ervaren tegen verandering ook een grote bereidheid hebben om het strategische beleid te implementeren. Zij zullen minder contragedrag vertonen ten opzichte van het geformuleerde beleid. Wanneer er intern veel open discussie plaatsvindt met betrekking tot de implementatie van het strategisch beleid zal dit dus leiden tot betrokkenheid ten opzichte van de genomen strategische besluiten. Dit uit zich in een hoge mate van motivatie bij leidinggevenden om beleid succesvol te laten zijn in de implementatie/uitvoering fase (Olson et al. 2007). Wanneer werknemers betrokken zijn bij de implementatie van beleid, zullen werknemers sneller beamen dat het implementatietraject op een juiste manier is verlopen. Daarnaast ervaren werknemers een betrokkenheid als zij het idee hebben dat het strategisch beleid past bij de prioriteiten en behoeften die bij dat team leven en zij niet het gevoel hebben dat er inhoudelijk een andere koers gekozen had moeten worden.

Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat het strategisch beleid de prestaties van het team versterken zullen zij het beleid meer aandacht geven en met meer enthousiasme uitvoeren, wat de effectiviteit van het beleid ten goede komt (Olson et al, 2007). Het is ook mogelijk om betrokkenheid vanuit een meer emotionele invalshoek te bekijken. Een medewerker zal betrokkenheid bij het beleid ervaren wanneer hij het gevoel heeft dat de problemen die het beleid oplost ook de problemen zijn die hij persoonlijk ervaart. Daarnaast zal een medewerker ook een grotere betrokkenheid ervaren wanneer hij zich emotioneel verbonden voelt met de organisatie waarin hij werkzaam is (Audenaert et al, 2017).

Van der Voet, Kuipers en Groeneveld (2016) hebben betrokkenheid bekeken met betrekking tot verandering in het algemeen. De auteurs hanteren daarbij de definitie dat betrokkenheid gaat over de intentie van medewerkers om de verandering in de uitvoeringsfase te ondersteunen. Deze intentie wordt bepaald door het geloof dat iemand heeft in de voordelen van de verandering. Het proces wat vooraf gaat aan de uitvoering van de verandering is bepalend voor de betrokkenheid die medewerkers ervaren wanneer zij een verandering moeten uitvoeren. Het bevorderen van betrokkenheid voor effectieve uitvoering van een verandering wordt vaak top-down ingestoken. Echter, wanneer dit proces meer bottom-up wordt ingestoken en er in de uitvoeringsfase ruimte is voor de concrete invulling van de verandering, zal dit zich uiten in een grotere acceptatie en betrokkenheid van de medewerkers (Van der Voet et al. 2016). Van der Voet, Steijn en Kuipers (2017) hebben ook onderzoek gedaan naar betrokkenheid tot verandering in het algemeen. De auteurs geven aan dat betrokkenheid met betrekking tot de uitvoering van de verandering een cruciale factor is om de verandering effectief te laten zijn. In tabel 4 is een overzicht gegeven van een aantal belangrijke studies met betrekking tot betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.

Artikel	Implicaties m.b.t betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie
George et al. (2018)	<i>Kijken naar betrokkenheid ten opzichte van strategische beleidsimplementatie. Succesvolle implementatie van strategisch beleid is een uitkomst van gedragingen. Betrokkenheid wordt gedefinieerd als de gedragsintentie om strategisch beleid uit te voeren.</i>
Bryson et al. (2009)	<i>Focus op handelen, denken, weten en leren van mensen. Tijdens implementatie- en uitvoeringsproces worden bepaalde associaties versterkt, sommige verdwijnen en er ontstaan nieuwe associaties. Gedeelde betrokkenheid bij strategisch beleid is belangrijk tijdens het implementatieproces.</i>
Olson et al. (2007)	<i>Benadrukken het belang van houding en gedrag in relatie tot de implementatie van strategisch beleid. Benadrukken het belang van ruimte voor verschillende meningen en zienswijzen. Gedeelde betekenisgeving leidt tot grotere betrokkenheid.</i>
Van der Voet et al. (2016)	<i>Zien betrokkenheid als de intentie om een verandering uit te voeren. Deze intentie wordt bepaald door de mate van geloof in de waarde van de verandering.</i>
Van der Voet et al. (2017)	<i>Benadrukken dat betrokkenheid met betrekking tot de uitvoering van de verandering een cruciale factor is om de verandering effectief te laten zijn.</i>

Tabel 4: Overzichtstabel studies betrokkenheid t.o.v. beleidsimplementatie

2.2.1 In de context van leidinggevenden

Vermeeren (2014b) heeft onderzoek gedaan naar de rol van leidinggevenden bij de implementatie van HR-beleid. Weinig onderzoek heeft zich tot nu toe gericht op de implementatie van HR-beleid binnen organisaties. Onderzoek naar de implementatie van HR-beleid is belangrijk in relatie tot de prestatie verhogende waarde van HR-beleid. Zeker strategisch HR-beleid heeft tot doel de performance van de organisatie te verbeteren. Daarom is het des te belangrijker om aandacht te besteden aan effectieve implementatie. Leidinggevenden spelen zoals eerder aangegeven een steeds grotere rol in de uitvoering van HR-beleid. Veel onderzoek naar de implementatie van HR-beleid focust zich op het organisatieniveau, echter vindt de implementatie van HR-beleid ook voor een groot deel plaats op afdelingsniveau en kunnen er op dit niveau dus ook grote verschillen ontstaan. Dit is te verklaren door de grote diversiteit aan leidinggevenden en de grote diversiteit aan manieren waarop zij het HR-beleid implementeren binnen hun afdeling (Vermeeren, 2014b). Leidinggevenden hebben op HR-gebied de sterkste invloed op het gedrag van medewerkers omdat zij verantwoordelijk zijn voor de directe uitvoering van het beleid. Leidinggevenden spelen een rol in de vertaling van het HR-beleid naar specifieke situaties met hun medewerkers. HR-beleid dat op grote schaal wordt ingevoerd zal er niet in slagen om tot op laag niveau in detail de uitkomsten van het beleid te bepalen. Echter, zoals eerder aangegeven spelen leidinggevenden een grote rol in de implementatie van HR-beleid. Om strategisch HR-beleid effectief te laten zijn is het dus belangrijk dat leidinggevenden een zekere mate van betrokkenheid ervaren om HR-beleid uit te voeren (Nishii & Wright, 2008). In de conclusie van hun onderzoek benadrukken Nishii & Wright (2008) dat leidinggevenden in zeer sterke mate bepalend zijn voor het succes van strategisch HR-beleid binnen de gehele organisatie.

2.3 Theoretische relaties

De hoeveelheid onderzoek dat exact de relatie tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie beschrijft is beperkt. Echter, er zijn wel verscheidene onderzoeken beschikbaar die relaties onderzoeken die elementen bevatten van het theoretische verband wat in dit onderzoek centraal staat. Op basis van de gevonden correlaties in deze onderzoeken zullen hypothesen worden opgesteld die in dit onderzoek zullen worden getoetst. Van der Voet et al. (2017) hebben de relatie onderzocht tussen maatschappelijke en cliëntèle zinloosheid in relatie tot betrokkenheid bij verandering. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat beide dimensies van zinloosheid significant correleren met betrokkenheid bij verandering. Wanneer een medewerker de verandering als zinvol beschouwd voor de organisatie en de cliënt, zal dit leiden tot een hogere mate van betrokkenheid bij de verandering (Van der Voet et al, 2017). In hoofdstuk 1 van dit onderzoek is het onderzoek van Tummers

en Den Dulk (2013) al kort aan bod gekomen. Deze auteurs hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkvervreemding en betrokkenheid bij de organisatie. Eerder in het theoretisch kader is al aan bod gekomen wat precies verstaan wordt onder werkvervreemding. Betrokkenheid bij de organisatie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de (emotionele) verbinding met de organisatie. Uit de resultaten van het onderzoek van Tummers en Den Dulk (2013) blijkt dat zowel machteloosheid als zinloosheid significant correleren met betrokkenheid bij de organisatie. Opvallend, dit effect is aanmerkelijk sterker voor zinloosheid dan voor machteloosheid. Hirschfeld en Feild (2000) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkvervreemding en algemene betrokkenheid bij het werk dat uitgevoerd moet worden. De onderzoekers zagen een negatief verband tussen werkvervreemding en betrokkenheid bij het werk en geven aan dat deze relatie vaak onderbelicht wordt in onderzoek. Twee dingen zijn echter wel belangrijk om op te merken bij het onderzoek van Hirschfeld en Feild (2000). De onderzoekers hebben bij werkvervreemding geen onderscheid gemaakt tussen machteloosheid en zinloosheid. De onderzoekers onderscheiden daarnaast wel drie dimensies bij het concept betrokkenheid bij het werk. Ze maken binnen dit concept het onderscheid tussen (plaatselijke/directe) controle over het werk, zelfdiscipline in het werk (niet snel geneigd zijn op te geven) en affectieve betrokkenheid bij de organisatie (Hirschfeld en Feild, 2000). Sarros et al. (2002) hebben gekeken naar hoe leiderschapsstijlen en verschillende elementen van een organisatiestructuur correleren met werkvervreemding. De auteurs geven aan dat iemand die machteloosheid en zinloosheid ervaart in zijn werk, niet betrokken is bij het werk dat hij uitvoert. Een medewerker zal in dit geval slechts een schakel worden in de uitvoering van het werk als dat hij intrinsiek van betekenisvolle waarde is (Sarros et al, 2002).

Bovenstaande beschreven studies focussen allemaal op een meer emotionele intrinsieke vorm van betrokkenheid. Daarnaast focussen deze onderzoeken ook vooral op werkvervreemding, echter hangt het concept werkvervreemding wel sterk samen met het concept beleidsvervreemding. Tummers (2017) geeft aan dat wanneer medewerkers vervreemd zijn van beleid dit de effectiviteit van beleid negatief kan beïnvloeden, medewerkers zijn verminderd bereid beleid uit te voeren of kunnen soms zelfs de uitvoering van het beleid saboteren (Tummers, 2017). Tummers (2017) geeft tevens aan dat ambtenaren vaak een hoge intrinsieke motivatie hebben voor hun werk, wanneer zij vervreemd zijn van het beleid dat zij uit moeten voeren zal dit zich dus nog sterker uiten in een vorm van 'tegenstand' om het beleid uit te voeren. Zeker voor maatschappelijke (organisationele) zinloosheid kan dit het geval zijn (Tummers, 2017). Het artikel van Tummers (2011) gaat meer direct in op de relatie die in dit onderzoek centraal staat. In dit onderzoek wordt de relatie onderzocht tussen de verschillende dimensies van beleidsvervreemding en de bereidheid van professionals om te veranderen. Deze bereidheid was geoperationaliseerd als

veranderbereidheid. Uit de resultaten bleek dat operationele machteloosheid een significant effect had op de veranderbereidheid van de professionals. In lijn met het onderzoek van Tummers en Den Dulk (2013) blijkt ook uit dit onderzoek dat er met name een heel sterk significant effect is tussen beide dimensies van zinloosheid en veranderbereidheid (Tummers, 2011). Uit het artikel van Tummers en Bekkers (2012) komt eveneens naar voren dat (clientèle) zinloosheid een sterk effect heeft op de bereidheid om beleid te implementeren, de auteurs geven hierbij aan dat het voor professionals heel belangrijk is om overtuigd te zijn van de doelen van het beleid (Tummers & Bekkers, 2012). In tabel 5 is een overzicht gegeven van een aantal belangrijke studies met betrekking tot de hierboven beschreven theoretische relaties.

Artikel	Implicaties m.b.t theoretische relaties
Van der Voet et al. (2017)	<i>Negatieve correlatie gevonden tussen zinloosheid en betrokkenheid bij verandering.</i>
Tummers & Den Dulk (2013)	<i>Machteloosheid en zinloosheid (van werkvervreemding) correleren negatief met (emotionele) betrokkenheid bij de organisatie. Vooral een sterk effect te zien voor zinloosheid.</i>
Hirschfeld & Feild (2000)	<i>Negatieve correlatie tussen werkvervreemding en betrokkenheid bij het uit te voeren beleid, auteurs hebben geen onderscheid gemaakt tussen machteloosheid en zinloosheid.</i>
Tummers (2017)	<i>Beleidsvervreemding kan de effectiviteit van beleid negatief beïnvloeden.</i>
Tummers (2011)	<i>Een significante negatieve relatie gevonden tussen enerzijds operationele machteloosheid en beide dimensies van zinloosheid en anderzijds de bereidheid van professionals om te veranderen.</i>
Tummers & Bekkers (2012)	<i>Een negatieve relatie tussen clientèle zinloosheid en de bereidheid om beleid te implementeren. De auteurs benadrukken het belang van overtuigd zijn van de doelen van het beleid.</i>

Tabel 5: Overzichtstabel studies theoretische relaties

Hieronder zullen nu op basis van de verschillende beschreven studies 5 hypothesen worden opgesteld die in dit onderzoek getoetst zullen worden. Hypothese 1, 2 en 3 hebben betrekking op de dimensie machteloosheid. Hypothese 4 en 5 hebben betrekking op de dimensie zinloosheid.

Hypothese 1: *Strategische machteloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.*

Hypothese 2: *Tactische machteloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.*

Hypothese 3: *Operationele machteloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.*

Hypothese 4: *Maatschappelijke (organisationele) zinloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.*

Hypothese 5: *Clientèle (personele) zinloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.*

Bovenstaande hypothesen zijn grafisch in figuur 6 weergegeven.

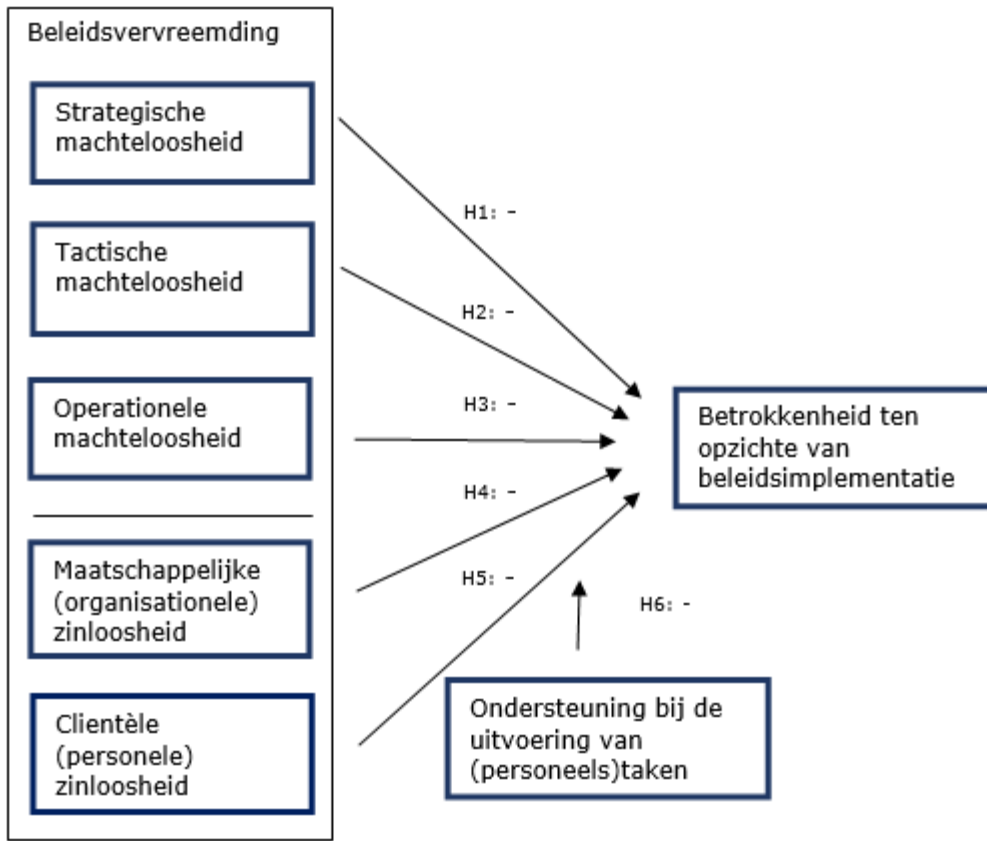
Vanuit de afdeling Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK was er de wens om ook onderzoek te doen naar de mate waarin leidinggevenden worden ondersteund bij het uitvoeren van hun (personeels)taken. Deze variabele is in samenspraak met de afdeling Personeelsbeleid Rijk verkend. De ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken bestaat uit de volgende elementen: ondersteuning in het dagelijks leven bij de uitvoering van de taken, regelmatig in gesprek gaan met de leidinggevende over de uitvoering van de personeelstaken en beschikken over voldoende kennis en vaardigheden om het werk goed uit te voeren. Op basis van de praktijk is de verwachting dat de mate van ondersteuning mogelijk een rol speelt in de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. In de bestuurskundige theorie wordt een dergelijk verondersteld verband niet letterlijk teruggevonden. Desondanks zijn er verschillende onderzoeken die aanleiding geven dat er mogelijk sprake is van een dergelijk verband. Van der Voet et al. (2016) hebben onder leidinggevenden onderzoek gedaan naar de invloed van de kwaliteit van communicatie op effectieve beleidsimplementatie. Deze auteurs geven aan dat heldere communicatie, wat dus ook beschouwd kan worden als een vorm van ondersteuning, bijdraagt aan de intentie om een verandering uit te voeren (Van der Voet et al, 2016). Het onderzoek van Bos-Nehles, Van Riemsdijk en Looise (2011) geeft aan dat wanneer de implementatie van HR-beleid niet op een goede manier wordt vormgegeven dit kan leiden tot problemen bij de uitvoering van het HR-beleid door de

leidinggevende. De auteurs geven daarbij aan het dat het belangrijk is dat HR-medewerkers tijdens implementatie van HR-beleid hun kennis en kunde delen met de leidinggevendenden die het HR-beleid moeten uitvoeren (Bos-Nehles et al, 2011). Het onderzoek van Tummers, Steijn en Bekkers (2012) laat zien dat organisatiekenmerken een positief effect kunnen hebben op de bereidheid om beleid te implementeren. De mate van ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken kan gezien worden als een organisatiekenmerk waarvan de invulling per organisatie ook kan verschillen. Biemans (2013) heeft bevindingen uit 18 casestudies gecombineerd en kwam tot de conclusie dat veel taken op HR-gebied worden toegeschreven aan het lijnmanagement, echter vaak is er onvoldoende ondersteuning bij de uitvoering van deze taken. Dit gebrek aan ondersteuning kan een negatieve uitwerking hebben op de implementatie van het HR-beleid (Biemans, 2013). Tevens geeft Biemans (2013) aan dat de HR-competenties van het lijnmanagement en voldoende ondersteuning vanuit de HR-kolom, essentiële voorwaarden zijn voor de succesvolle implementatie en uitvoering van HR-beleid. Ook Woering en Van Dartel (2014) geven aan dat lijnmanagers een goede ondersteuning behoeven bij de implementatie en uitvoering van HR-beleid. Lijnmanagers hebben deze steun nodig in de vorm van helder beleid en duidelijke richtlijnen en procedures. Een bepaald niveau van duidelijkheid geeft richting aan de implementatie van HR-beleid. Tevens veronderstellen de auteurs dat er wellicht te weinig aandacht wordt gegeven aan de ontwikkeling van lijnmanagers op HR-gebied. Uit de conclusie van het onderzoek blijkt dat lijnmanagers vaak te weinig tijd hebben en niet competent genoeg zijn om effectief bezig te zijn met HR-beleid (Woering en Van Dartel, 2014).

Ondanks enkele signalen uit de bestuurskundige literatuur is het onderzoeken van onderstaande hypothese vooral een vorm van exploratief onderzoek waarbij wordt gepoogd nieuwe verbanden te vinden. De waarde van exploratieve kennis wordt echter als minder waardevol beschouwd door het risico op foutieve resultaten (Van Thiel, 2015) .

Hypothese 6: *Ondersteuning bij de uitvoering van de personeelstaken verzwakt de negatieve correlatie tussen de verschillende dimensies van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*

In hoofdstuk 3 zal verder in worden gegaan op de operationalisatie en meting van de variabelen.



Figuur 6: Conceptueel model

Hoofdstuk 3. Onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal eerst de empirische context van dit onderzoek worden besproken. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de dataverzameling en de data-analyse. Eveneens zal er aandacht worden besteed aan de operationalisering van de theorie en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Empirische context

3.1.1 Het Rijk

Zoals eerder aangegeven is het Rijk een enorm grote organisatie die op haar beurt weer uit heel veel (sub-)organisaties bestaat. Het Rijk bestaat uit ministeries, uitvoeringsorganisaties, inspecties en hoge colleges van staat (Rijksoverheid, 2018). De medewerkers werkzaam bij deze verschillende organisaties zijn op te splitsen in de volgende vier werksoorten: beleid, inspectie, ondersteuning en uitvoering. In onderstaand figuur is te zien dat 75 % van de medewerkers zich bezighoudt met uitvoerend werk (Ministerie van BZK, 2017). Binnen het Rijk waren in 2017 110.649 fte aan mensen werkzaam. Het Rijk is hiermee één van de grootste werkgevers van Nederland (Ministerie van BZK, 2018). Het Rijk streeft als geheel naar een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. De meer dan 100.000 mensen die werkzaam zijn bij het Rijk zijn daarin een cruciale bron voor succesvol laten zijn van dit streven (Ministerie van BZK, 2017). Het directoraat-generaal Overheidsorganisatie van het ministerie van BZK houdt zich bezig met de constante vorming van één overheid (Rijksoverheid, 2018).

3.1.2 Ontwikkelingen

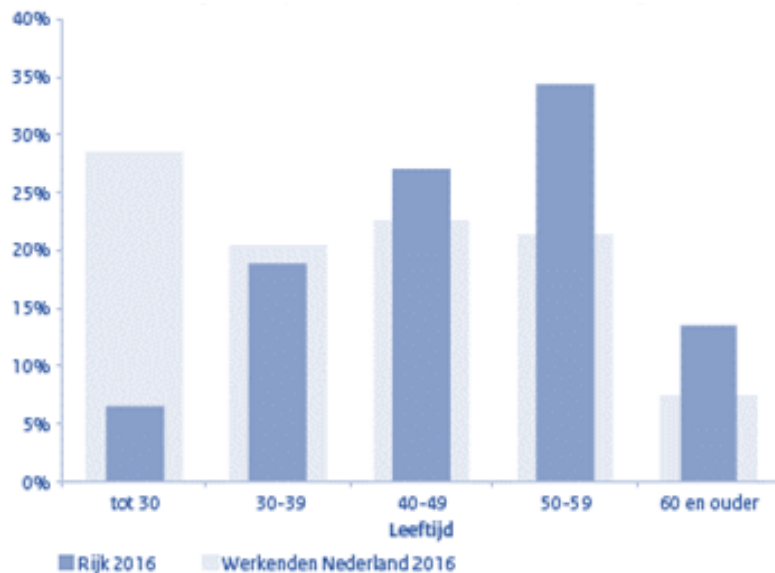
Onderstaand overzicht laat zien hoe de personele bezitting binnen het Rijk verdeeld is naar organisatieonderdeel (Ministerie van BZK, 2017). In dit overzicht is goed te zien dat twee organisatieonderdelen heel groot zijn. Het eerste opvallende organisatieonderdeel is het ministerie van Financiën, hierbij wordt het grote aantal fte verklaard door de Belastingdienst. Het andere grote organisatieonderdeel is het ministerie van Veiligheid & Justitie (nu: Justitie & Veiligheid), bij deze organisatie wordt het grote aantal fte verklaard door de Dienst Justitiële Inrichtingen (Ministerie van BZK, 2017). Het Rijk is dus naast een grote ook een hele veelzijdige werkgever.

Sector Rijk	2014	2015	2016
AZ	346	347	351
BZ	2648	2695	2669
BZK	6694	7680	8561
EZ	9036	8820	9089
Financiën	31.598	30.992	29.738
IenW (was: IenM)	11.968	11.928	12.200
OCW	3920	3962	4069
SZW	2254	2279	2486
JenV (was: VenJ)	28.139	27.460	27.248
VWS	3957	4081	4253
HCvS	1603	1569	1506
Rechtspraak	7324	7337	7411
Totaal (in fte)	109.487	109.150	109.581

Tabel 7: Aantal fte naar organisatieonderdeel

In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2016 (2017) geeft het Rijk aan ook in de toekomst een aantrekkelijk, inclusieve en verantwoorde werkgever te willen zijn. In deze rapportage wordt ook aangegeven dat ook het Rijk waarschijnlijk te maken gaat krijgen met krapte op de arbeidsmarkt voor specifieke specialismen. Strategisch HRM is belangrijk in relatie tot de (personele) toekomstbestendigheid van het Rijk (Ministerie van BZK, 2017). Het ministerie van BZK heeft ook onderzoek gedaan naar arbeidsmarkttrends in relatie tot personeel. Het ministerie heeft negen trends geschetst met betrekking tot het functioneren van de arbeidsmarkt. Enkele van deze trends zijn: vergrijzing, toename in het aantal hoogopgeleiden, afname in het aantal laagopgeleiden en technologische ontwikkelingen. De verwachting is dat bovenstaande ontwikkelingen zich op middenlange termijn zullen voordoen (Bastiaans et al, 2017). Vergrijzing is een ontwikkeling die de gehele arbeidsmarkt treft, echter blijkt uit intern onderzoek dat het Rijk sterker vergrijst dan de rest van werkend Nederland. Onderstaande afbeelding laat dit duidelijk zien, het aandeel werknemers tot 30 jaar is bij het Rijk aanzienlijk lager dan bij de rest van werkend Nederland. Het aandeel medewerkers in de categorie 50-59 is bij het Rijk dan weer aanzienlijk hoger dan bij de rest van werkend Nederland. Ondanks de taakstelling van het Kabinet Rutte II is het aantal rijksambtenaren, tegen de verwachting in, in de periode 2012-2016 gestegen met 0.1 procentpunt. Tussen 2012 en 2016 was de

instroomratio echter wel lager dan in de periode daarvoor en daarna. In de periode 2012-2016 lag de instroomratio gemiddeld iets boven de 3%, ter vergelijking: in 2007 was de instroomratio ruim 9%. De lagere instroomratio tezamen met de stijgende AOW-leeftijd heeft ertoe geleid dat de gemiddelde leeftijd bij het Rijk gestegen is ten opzichte van 2012 (Ministerie van BZK, 2017).



Figuur 8: Leeftijd werkenden Nederland t.o.v. Rijkspersoneel 2016

Daarnaast blijkt uit interne cijfers dat er in de lagere loonschalen meer vrouwen werkzaam zijn dan mannen, en dat in de hogere loonschalen juist meer mannen werkzaam zijn dan vrouwen. Ook blijkt uit interne gegevens dat er de verwachting is dat er een omslagpunt gaat plaatsvinden in functies. Functies in de lagere loonschalen (5-9) zullen afnemen, functies in de hoger loonschalen (10-13) zullen juist toenemen. Wat verder opvalt is dat de uitstroom onder jongeren relatief hoog is, en dat er binnen het Rijk heel veel vacatures zijn op ICT-gebied (Ministerie van BZK, 2017).

Het ministerie van BZK (ICTU, 2017) heeft ook onderzoek laten doen naar de behoeften van Rijksambtenaren. De totale externe mobiliteit (onderverdeeld in: vrijwillig (1,8 %), verplicht, pensionering en arbeidsongeschiktheid) bij het Rijk is relatief laag; 4.5 %. Meer dan de helft van de medewerkers is in 5 jaar tijd niet mobiel geweest. Ongeveer 10 % van de medewerkers is niet mobiel en ervaart ook weinig werkplezier. De bereidheid tot individuele ontwikkeling lijkt af te nemen naarmate men ouder, lager opgeleid en langer in dienst is. Om de tevredenheid van werknemers toe te laten nemen, is het

belangrijker om aandacht te besteden aan baanaspecten dan aan loonsverhoging. Op het gebied van de rol van de leidinggevende is te zien dat deze vooral (passief) faciliteren, terwijl (actief) ondersteunen (zo blijkt uit onderzoek) een positiever effect heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Op het gebied van leiderschap zouden leidinggevendenden een transformationele stijl moeten uitdragen waarin ruimte is voor vernieuwing en creativiteit. Wat betreft de flexibele invulling van het werk is geconstateerd dat overheidsmedewerkers grotendeels zekerheidszoekers zijn. Rijksambtenaren zijn een hele diverse groep medewerkers, met daarin ook diverse drijfveren. Dit vraagt ook om verschillende benaderingen. Tenslotte bleek uit dit onderzoek dat slechts 5 op de 10 externe hoger opgeleiden het Rijk als aantrekkelijke werkgever ziet (ICTU, 2017).

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat er zowel interne als externe ontwikkelingen te zien zijn die een rol innemen bij het herijkingstraject en die vragen om veranderingen op sommige focuspunten.

3.1.3 Herijkingstraject

De vorige versie van het Rijksbrede strategisch personeelsbeleid is afkomstig uit de periode 2012-2013. In 2012 was er een andere regering (Rutte II) dan nu, en ook economisch was het een hele andere tijd. De arbeidsmarkt bevond zich in zwaar weer en het Rijk had te maken met een taakstelling. Zoals eerder aangegeven was de verwachting dat door toedoen van deze bezuinigingen het personeelsbestand van het Rijk zou gaan krimpen (Ministerie van BZK, 2013). De kernvragen die destijds speelde hadden vooral betrekking op de positionering van het Rijk; Het Rijk streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn en te blijven. De focuspunten die destijds waren opgesteld, waren voor een aanzienlijk deel gebaseerd op de (economische) situatie van toen (Ministerie van BZK, 2013). Anno 2018 bevindt Nederland zich in een hoogconjunctuur, het aantal vacatures binnen het Rijk loopt in rap tempo op. Ook ontwikkelingen als digitalisering spelen een steeds prominentere rol. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de veranderende interne en externe omgeving en de maatregelen uit het recente regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst*, vragen om een herijkingstraject waarin de koers die het Rijk wil varen op HR-gebied en de daarbij horende focuspunten worden bijgesteld. Belangrijk is om hierbij op te merken dat in het nieuwe regeerakkoord geen taakstelling is beschreven voor het Rijk (VVD, CDA, D66 & ChristenUnie, 2017). Dit leidt ertoe dat er de komende jaren waarschijnlijk geen krimp zal zijn te zien in de financiële ruimte voor personeelsbeleid. Het ministerie van BZK heeft in de verkennende fase van het herijkingstraject een groot aantal gesprekken gevoerd met diverse stakeholders. Onder deze stakeholders vallen onder andere de Rijksbrede medezeggenschap, vakbonden en interdepartementale werkgroepen. Tevens is er ook een

bijeenkomst georganiseerd met economen waar uit een beeld naar voren is gekomen hoe het er voorstaat met de kansen en risico's die op het Rijk als werkgever afkomen (Ministerie van BZK, 2018).

Het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 is nog niet in de implementatiefase. Het beleid waar in de vragenlijst in dit onderzoek naar gevraagd wordt heeft betrekking op het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020. De inhoudelijke kern van het Strategisch personeelsbeleid (2020) heeft betrekking op het inzetbaar houden van de medewerkers bij het rijk, nu en in de toekomst. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie. Dit kan worden bereikt door te streven naar: regelmatige functiewisseling bij medewerkers, het stimuleren van permanente ontwikkeling en voortdurende dialoog met de medewerker. Bij het stimuleren van functiewisseling valt ook te denken aan verandering van werk, werkomgeving, uitwisseling of een combinatiebaan. Permanente ontwikkeling en scholing heeft betrekking op de huidige functie van de medewerker en op beoogde functies. De leidinggevende gaat regelmatig in gesprek met zijn medewerkers over hun resultaten en ontwikkeling en onderneemt ook maatregelen wanneer de medewerker niet goed functioneert of toe is aan een volgende stap (Ministerie van BZK, 2013).

3.2 Dataverzameling

Het onderzoeksdesign van dit onderzoek betreft het survey. De variant in dit onderzoek is het cross-sectioneel onderzoek, wat betekent dat er op 1 tijdstip onder één en dezelfde groep data wordt verzameld. Kenmerkend voor het survey is dat men tot doel heeft een breed en representatief beeld te krijgen over een bepaalde groep mensen. Het survey is een vorm van empirisch onderzoek, dat betekent dat er specifiek data wordt verzameld ten behoeve van dit onderzoek. Bijna altijd gaat het surveyonderzoek gepaard met een vragenlijst. Het survey is een geschikte onderzoeksmethode wanneer men uitspraken wil doen over een grote onderzoekspopulatie (Verschuren en Doorewaard, 2007). In dit onderzoek staat de wens centraal om een totaalbeeld te krijgen van de groep leidinggevendenden binnen het Rijk. Er wordt specifiek gekeken naar operationeel managers en middenmanagers (Rijksoverheid, 2018). De andere groepen leidinggevendenden: topmanager en topmanager generaal zijn achterwege gelaten in deze steekproef. Dit betreffen directeuren en directeuren-generaal, deze groep is de ambtelijke leiding en daarnaast aanspreekpunt van de bewindspersonen, gelet op de focus op personeelsbeleid is deze groep leidinggevendenden dus minder relevant (Rijksoverheid, 2016). Vanwege de grootte van deze groep is een survey de beste onderzoeksmethode om een breed en generaliseerbaar beeld te genereren. De grootste beperking van het survey is dat het vaak geen diep en specifiek beeld geeft. Het vragenlijstonderzoek biedt data die de relaties tussen de opgestelde variabelen kan beschrijven. Door

middel van kwantitatieve analyse kan deze data vervolgens statistisch beschreven, geanalyseerd en getoetst worden (Verschuren en Doorewaard, 2007).

In dit onderzoek staat het Strategisch personeelsbeleid Rijk centraal in relatie tot beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van de implementatie, in dat kader is het relevant om als onderzoekspopulatie te kijken naar alle leidinggevenden met een directe personeelsverantwoordelijkheid. Het aantal beoogde onderzoekseenheden in dit onderzoek is relatief groot, ruim 4700 medewerkers. Omdat het niet haalbaar en door het Rijk gewenst is om de gehele populatie te enquêteren, wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een steekproef. De steekproef wordt getrokken uit de populatie leidinggevenden met een directe personeelsverantwoordelijkheid. De steekproef is aselect, wat betekent dat alle medewerkers uit de populatie evenveel kans hebben om in de steekproef opgenomen te worden. De aselecte steekproef biedt de meeste zekerheid om een representatief beeld te krijgen over de onderzoekspopulatie (Verschuren en Doorewaard, 2007). Het steekproef kader betrof 1500 medewerkers. De steekproef wordt getrokken in samenwerking met de afdeling Beleidsinformatie (BZK) en P-Direkt, het orgaan dat de personeelsadministratie van het Rijk regelt. De enquête wordt uitgezet door middel van de Personeelsenquête Rijk (PER), een instrument van het Ministerie van BZK (ICTU). Medewerkers zullen per mail de enquête ontvangen, na ruim een week hebben de medewerkers uit de steekproef nog een herinnering per mail ontvangen, waarna na 3 weken de enquête werd gesloten. De enquête is op 7 mei 2018 uitgezet, hij stond open tot 28 mei 2018.

3.3 Data-analyse

De kwantitatieve data die verzameld wordt door middel van de enquête zal met het programma SPSS versie 22 statistisch worden geanalyseerd. De analyse van de data zal bestaan uit beschrijvende en verklarende statistiek. De data wordt onderworpen aan een Harman's single factor test en een betrouwbaarheidsanalyse. Daarna zal de beschrijvende statistiek en de correlaties gepresenteerd worden. De opgestelde hypothesen worden getoetst door middel van multiple regressieanalyse. In de regressieanalyse worden ook de controlevariabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, (type leidinggevende) en diensttijd getoetst. De controlevariabelen bezoldiging, werksoort en teamgrootte zullen apart geanalyseerd worden omdat zij niet direct een wetenschappelijke waarde hebben, deze variabelen komen louter terug in de beschrijvende statistiek. In de volgende paragraaf wordt dit nog verder toegelicht.

3.4 Operationalisering

Beleidsvervreemding, voor de meting van de variabele beleidsvervreemding wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de meetschaal die is opgesteld door Tummers (2012a). In het theoretisch kader is reeds beschreven dat dit concept bestaat uit de dimensies machteloosheid en zinloosheid. Machteloosheid is op te delen in de drie sub dimensies strategische, tactische en operationele machteloosheid. Zinloosheid is op te delen in twee sub dimensies: maatschappelijke (organisationele) zinloosheid en clientèle (medewerker) zinloosheid. De schaal bestaat in totaal uit 23 items (de verdeling over de sub dimensies is: 3-6-6-4-4). De items zijn door Tummers (2012a) geformuleerd in de vorm van stellingen. Een voorbeeld van een stelling is: *'door het beleid kan ik beter de problemen van mijn medewerkers oplossen'*. Alle 23 items worden daarom gemeten op een 5- punt Likertschaal die loopt van (1) helemaal oneens tot (5) helemaal eens. De vragen zullen, met respect voor de schaal, aangepast worden om beter aan te sluiten bij de context van dit onderzoek. In het onderzoek van Tummers (2012a) is een factoranalyse gedaan en zijn de Cronbach's alpha's berekend. Uit de analyse van Tummers (2012a) blijkt dat de schaal (intern) valide is en dat de Cronbach alpha's acceptabel zijn: machteloosheid: 0.74, 0.86, 0.82, zinloosheid: 0.91, 0.91.

Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie, voor de meting van deze variabele wordt gebruik gemaakt van de meetschaal van Metselaar (1997), deze meetschaal is specifiek toegespitst op de intentie en energie die een leidinggevende wil investeren in de implementatie van een verandering. Dit past goed bij de definiëring van betrokkenheid ten opzichte van (strategische) beleidsimplementatie door George et al. (2018): *de gedragsintentie die mensen hebben om reeds opgesteld strategisch beleid daadwerkelijk op dat desbetreffende organisatieniveau te implementeren*. Tummers en Bekkers (2012) hebben deze schaal al eerder aangepast en gebruikt in de context van beleidsimplementatie. Gezien het karakter van dit onderzoek zullen de vragen, met respect voor de schaal, aangepast worden om beter aan te sluiten bij dit onderzoek. De schaal van Metselaar (1997) bestaat uit 4 items. De items zijn door Metselaar (1997) geformuleerd in de vorm van stellingen. Een voorbeeld van een stelling is: *'ik heb de intentie mijn best te doen om de beleidsdoelen te bereiken'*. De 4 items worden gemeten op een 5-punt Likertschaal die loopt van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5). Cronbach alpha in Tummers (2012a) 0.85, in Metselaar (1997) 0.84. Metselaar (1997) heeft ook een factor analyse gedaan waaruit bleek dat de schaal in grote mate (intern) valide is.

Controlevariabelen, de twee hierboven beschreven variabelen staan centraal in het testen van de hypothesen in dit onderzoek. Echter, het is ook relevant om ter controle ook naar een aantal andere

kenmerken van de respondenten te vragen. De variabele geboortjaar zal worden gemeten door middel van een uitrolmenu. De variabele geslacht zal worden gemeten in twee categorieën: (1) man/ (2) vrouw. De variabele opleidingsniveau zal worden gemeten in zes categorieën lopend van (1) basisonderwijs tot (6) WO (tussenliggend: vmbo, HAVO/VWO, mbo, hbo). Bovenstaande controlevariabelen worden in onder andere de onderzoeken van Van der Voet et al. (2017) en Tummers en Den Dulk (2013) meegenomen in het onderzoek. De variabele diensttijd wordt gemeten door middel van drie categorieën: (1) < 5 jaar, (2) 5-15 jaar, (3) >15 jaar. Van der Voet et al. (2017) hebben een sterk vergelijkbare variabele opgenomen. De afdeling Beleidsinformatie (BZK) heeft aangegeven dat het voor kan komen dat er plaatsvervaarders in de steekproef voorkomen die geen directe personeelsverantwoordelijkheid hebben. Omdat deze respondenten niet relevant zijn voor dit onderzoek wordt er ook aan de respondenten gevraagd of zij een directe personeelsverantwoordelijkheid hebben, (1) ja/ (2) nee. Aan de respondenten wordt ook gevraagd welk type leidinggevende zij zijn, deze variabele wordt gemeten in drie categorieën (deze categorieën onderscheid het Rijk zelf): (1) operationeel manager, (2) midden manager, (3) anders, ook Tummers en Bekkers (2012) en Tummers en Den Dulk (2013) hebben een soortgelijke variabele in hun onderzoek opgenomen. De controlevariabelen zijn belangrijk om te toetsen omdat ze mogelijk de onderzoeksresultaten beïnvloeden.

Op verzoek van de afdeling Personeelsbeleid Rijk (ministerie van BZK) wordt ook aan de respondenten gevraagd in welke loonschaal ze worden bezoldigd, over hoeveel mensen de respondent een personeelsverantwoordelijkheid heeft en in welke sector ze werkzaam zijn. De variabele loonschaal wordt gemeten door middel van een uitrolmenu van schaal 1 t/m schaal 19. De variabele teamgrootte wordt gemeten door middel van 5 categorieën lopend van (1) < 20 tot (5) > 50 (tussenliggend: 21-30, 31-40, 41-50). De variabele sector wordt gemeten door middel van een uitrolmenu met 12 sectoren (ICT, juridisch, communicatie etc.), deze schaal is gebruikelijk wanneer onderzoek wordt gedaan met de PER-tool. Deze variabelen zullen, omdat ze vanuit wetenschappelijk oogpunt niet direct relevant zijn, niet meegenomen worden in de regressieanalyse maar apart geanalyseerd worden. Echter worden de drie variabelen wel regelmatig in bestuurskundig onderzoek opgenomen, Olson et al. (2007) hebben bijvoorbeeld in het onderzoek teamgrootte meegenomen als controlevariabele ten opzichte van de variabele betrokkenheid bij beleidsimplementatie.

Ondersteuning bij de uitvoering van de (personeels)taken, zoals eerder aangegeven is de schaal die gebruikt wordt om de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken geconstrueerd in samenspraak met de afdeling Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK. De schaal is dus nog niet

getest en betrouwbaar bewezen. De schaal bestaat uit drie items die ieder worden gemeten op een 5-punt Likertschaal die loopt van oneens (1) tot helemaal eens (5). De vragen zijn geformuleerd in de vorm van stellingen. Een voorbeeld van een stelling is: *'Ik heb het gevoel dat ik in het dagelijks leven voldoende word ondersteund bij het uitvoeren van mijn taken'*.

Zie bijlage A voor de vragenlijst (survey).

3.5 Betrouwbaarheid & validiteit

3.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Berusten de resultaten van het onderzoek niet op toevalligheden en zijn ze consistent? Een onderzoek is betrouwbaar als het zorgvuldig wordt uitgevoerd en bij herhaalde metingen vergelijkbare resultaten oplevert (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek wordt in de vragenlijst gebruik gemaakt van meetschalen die al vaker gebruikt zijn in bestuurskundig onderzoek en daar hebben bewezen betrouwbaar te zijn (op basis van de Cronbach alpha's). Tevens zijn in de vorige paragraaf een aantal controlevariabelen beschreven die tijdens de analyse getoetst worden. Daarnaast wordt er een steekproefkader van ongeveer 20 % gehanteerd wat moet waarborgen dat de resultaten van het onderzoek niet op toeval berusten. De steekproef is aselect getrokken, dit geeft de meeste kans op een betrouwbaar beeld van de populatie. Ex post zal ook een betrouwbaarheidsanalyse worden gedaan voor de schalen van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Een betrouwbaarheidsanalyse biedt inzicht in de vraag of meerdere items tezamen één schaal mogen vormen. De Cronbach alpha's zijn de maatstaf voor de betrouwbaarheid van de gebruikte schalen (De Vocht, 2013).

3.5.2 Validiteit

Interne validiteit heeft betrekking op de methodologische validiteit van het onderzoek. Bij interne validiteit gaat het erom of de meetinstrumenten de centrale variabelen op een juiste manier meten. Als dit het geval is, kan de onderzoeksvraag op een heldere manier beantwoord worden en kunnen er valide conclusies worden getrokken (Verschuren en Doorewaard, 2007). In het theoretisch kader zijn de variabelen uitvoerig gedefinieerd en toegelicht. Lee, Benoit-Bryan en Johnson (2012) geven aan dat het bij surveyonderzoek waarbij wordt gewerkt met een steekproef het belangrijk is om aandacht te besteden aan het risico op meetfouten. Om het risico op meetfouten te verminderen zijn er verschillende ex ante maatregelen genomen.

1. Voor de meting van de centrale variabelen is er gekozen om louter gebruik te maken van gevalideerde meetschalen die in eerder onderzoek hebben bewezen valide te zijn. Tevens zijn er een aantal controlevariabelen beschreven die mogelijk de resultaten kunnen beïnvloeden. De gekozen meetschalen bevatten voldoende items om de verschillende constructen inhoudelijk te dekken. Het vooraf testen van een vragenlijst is een maatregel om de validiteit van de vragenlijst te waarborgen (Lee et al, 2011). De (concept) vragenlijst is voorgelegd aan een testpanel van leidinggevenden met een directe personeelsverantwoordelijkheid. De test respondenten hebben een aantal vragen ingevuld en vervolgens toegelicht op welke manier zij redeneerden bij het beantwoorden van de vragen. Het houden van een testpanel draagt ertoe bij dat de vragen helder en eenduidig gesteld worden en dat de vragen aansluiten bij de positie, achtergrond en kennis van leidinggevenden. Op basis van de resultaten van het testpanel is de vragenlijst verder aangescherpt (Van Thiel, 2015).

2. Om betrokkenheid en draagvlak voor het onderzoek te bewerkstelligen is het onderzoek interdepartementaal afgestemd onder de directeuren personeel & organisatie van het Rijk. Alle departementen hebben hun volledige medewerking aan het onderzoek verleend.

3. Een derde maatregel die Lee et al. (2012) benoemen om het risico om meetfouten te verminderen is het identificeren van expert informanten. Dit sluit aan bij het testen van de vragenlijst zoals hierboven beschreven. Vijf leidinggevenden die potentieel een respondent zouden kunnen zijn hebben de vragenlijst ingevuld. De vragenlijst is ook voorgelegd aan een aantal medewerkers van ICTU (advies- en projectorganisatie op het gebied van ICT voor het Rijk) deze hebben de kwaliteit van de vragenlijst bekeken vanuit een onderzoekstechnisch oogpunt. Tenslotte hebben aan aantal mensen van de directie Ambtenaar & Organisatie (ministerie van BZK) en 2 hoofden personeel & organisatie (ministerie van VWS en ministerie van OCW) de vragenlijst inhoudelijk beoordeeld. Op basis van de feedback van de expert informanten is de vragenlijst zo ver mogelijk geoptimaliseerd.

Van Thiel (2015) geeft aan dat het belangrijk is om bij een survey eenduidige vragen te formuleren. Dit voorkomt dat een vraag op meerder manieren te interpreteren is. Hier rekening mee houdend is op advies van verschillende expert informanten er voor gekozen om in de vragenlijst de focus te leggen op de maatregelen met betrekking tot inzetbaarheid zoals beschreven in het Strategisch personeelsbeleid 2020. Betrokkenen vanuit het ministerie van BZK hebben aangegeven dat dit de kern van het Strategisch personeelsbeleid 2020 betreft en daarnaast het meest relevante thema is voor de onderzoekspopulatie leidinggevenden.

4. Lee et al. (2012) geven ook aan dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan het risico op een lage respons, zeker wanneer een vragenlijst digitaal verspreid wordt (per mail). Het steekproef kader betreft 20 % van de populatie, indien er voldoende respons is zal dit onderzoek een intern valide beeld kunnen genereren voor de onderzoekspopulatie. Het geven van sociaal wenselijke antwoorden kan de kwaliteit van de respons negatief beïnvloeden (Lee et al, 2012). Verschillende incentives moeten bijdragen aan een hoog responspercentage en kwalitatief hoogwaardige antwoorden op de gestelde vragen (George & Desmidt, 2018). De respondenten wordt anonimiteit gegarandeerd, bij de vragenlijst is een toelichtende uitnodigingsmail verzonden en de respondenten worden gewezen op de mogelijkheid om het onderzoek na afloop te lezen op het intranet (Rijksporaal.nl). De uitnodigingsmail bevat een wervende en uitnodigende introductie, alsmede ook informatie met betrekking tot privacy, deelname aan het onderzoek en anonimiteit. Ook het sturen van een herinnering per mail moet bijdragen een hoge respons.

Common source bias

Het survey heeft als risico dat er *common source bias (CSB)* kan optreden. CSB kan optreden wanneer de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele gelijktijdig door middel van hetzelfde instrument (survey) worden gemeten. Dit risico is echter vooral aanwezig wanneer onderzoek wordt gedaan naar organisatie kenmerken (Favero en Bullock, 2015). Respondenten kunnen geneigd zijn (te) consistente antwoorden te geven. Dit kan tot gevolg hebben dat de gevonden correlaties opgeblazen worden (George en Desmidt, 2018). Echter, wanneer onderzoek wordt gedaan naar houding, gedragsintenties en interpretaties is het risico op CSB minder aanwezig. Omdat dit het geval is in dit onderzoek, is de keuze voor het survey goed te beargumenteren (George en Pandey, 2017). Desondanks is het raadzaam om maatregelen te nemen om het risico op CSB te beperken. Podsakoff, Mackenzie en Podsakoff (2012) hebben een aantal aanbevelingen gedaan om het risico op CSB te beperken. Een aantal maatregelen om CSB te beperken (expert informanten identificeren, vragenlijst testen, aanbieden van incentives voor een hoge respons) zijn al eerder in dit hoofdstuk beschreven. Bij de opmaak van het survey is er rekening mee gehouden dat verschillende vragen duidelijk gescheiden zijn, evenals de verschillende antwoordmogelijkheden. Ook zijn de vragen opgedeeld in blokjes en voorzien van een toelichting op de vragen en het doel van de vragen. Tevens wordt aan het begin van de vragenlijst het doel en het belang van het onderzoek geïntroduceerd en wordt anonimiteit (nogmaals) gewaarborgd. In het survey zijn tussen de vragen horend bij de onafhankelijke c.q. de afhankelijke variabele, een drietal vragen toegevoegd die niet direct betrekking hebben op meting van de centrale variabelen. Op deze manier ontstaat een vertraging tussen het beantwoorden van de vragen horend bij de onafhankelijke variabele c.q. de afhankelijke variabele (Podsakoff, MacKenzie en Podsakoff, 2012). Ex post wordt er een factoranalyse

(Harman single factor test) gedaan om te kijken of CSB een probleem is in dit onderzoek (George en Desmidt, 2018).

Endogeniteit

Een beperking van dit onderzoek is dat er sprake kan zijn van endogeniteit. Er is mogelijk sprake van endogeniteit wanneer de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele op hetzelfde moment door middel van hetzelfde instrument worden gemeten. Het risico op endogeniteit uit zich op twee verschillende manieren. Ten eerste kan het voorkomen dat de afhankelijke variabele de onafhankelijke variabele beïnvloedt. Wanneer er binnen kwantitatief onderzoek mogelijk sprake is van endogeniteit kan niet de garantie worden geboden dat louter de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele beïnvloed (Van de Beek, 2010). Ten tweede kan het voorkomen dat er verklarende variabelen niet in het (conceptueel) model zijn opgenomen die mogelijk wel van invloed kunnen zijn op de afhankelijke variabele (Ebbes, 2004). Gelet op bovenstaande componenten van endogeniteit zal het aannemen of verwerpen van de hypotheses met grote voorzichtigheid worden gedaan.

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek in andere domeinen (Verschuren en Doorewaard, 2007). Gezien de relatief grote populatie van het onderzoek en de zorgvuldige manier waarop de steekproef is getrokken, kan het onderzoek ook van toepassing zijn op andere overheidssectoren waar men vergelijkbaar beleid implementeert. Lee et al. (2012) geven aan dat een representatieve steekproef bijdraagt aan de externe validiteit van het onderzoek. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de respons hoog genoeg is, door de hierboven beschreven incentives wordt gepoogd een hoge respons te bewerkstelligen.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. De data afkomstig uit de vragenlijst zal eerst worden onderworpen aan een Harman's single factor test en een betrouwbaarheidsanalyse. Vervolgens zal de beschrijvende statistiek worden gepresenteerd en geanalyseerd. Daarna zal gekeken worden welke correlaties tussen de variabelen er gemeten zijn. Ten slotte zullen er twee regressiemodellen worden opgesteld. In het eerste model worden de vijf centrale hypothesen getoetst. In het tweede regressiemodel wordt de zesde hypothese getoetst en wordt dus gekeken wat de invloed is van de modererende variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken.

4.1 Harman's single factor test en betrouwbaarheidsanalyse

Door het uitvoeren van de Harman's single factor test kan worden gekeken of common source bias een probleem is in dit onderzoek (George en Pandey, 2017). In de test zijn de 27 items meegenomen die horen bij de centrale onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Uit de Harman's single factor test blijkt dat de verklaarde variantie door een enkele factor 28,7 % bedraagt, dit is ruim onder de 50 %, dit toont aan dat common source bias niet een probleem is in dit onderzoek (Mat Roni, 2014), zie bijlage B1 voor de volledige weergave van de Harman single factor test.

Naast de Harman's single factor test is er ook een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Met de betrouwbaarheidsanalyse kan worden vastgesteld of de items behorend tot een schaal tezamen ook daadwerkelijk deze schaal mogen vormen. De betrouwbaarheidsanalyse meet daarmee ook de consistentie van het gebruikte meetinstrument. De maatstaf hiervoor zijn de Cronbach alpha's. De betrouwbaarheidsanalyse kijkt naar de samenhang tussen items van de schalen (De Vocht, 2013). Wanneer de Cronbach alpha hoger is dan 0,7 kan de schaal betrouwbaar worden geacht (De Vocht, 2013). Uit de Cronbach alpha tests blijkt dat de gebruikte schaal voor beleidsvervreemding betrouwbaar kan worden geacht, de Cronbach alpha van de gehele schaal is 0,90, ruim boven de opgestelde grens die De Vocht (2013) stelt. In tabel 9 zijn de Cronbach alpha's weergegeven voor de verschillende dimensies van beleidsvervreemding. De Cronbach alpha van de variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie is 0,87, dit is eveneens ruim boven de grens die De Vocht (2013) stelt. De zelf geconstrueerde schaal voor de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken heeft een Cronbach alpha van 0,36. De schaal is an sich dus niet betrouwbaar. Alleen de stelling: *Ik heb het gevoel dat ik in het dagelijks leven voldoende word ondersteund bij het uitvoeren van mijn taken*, zal worden meegenomen de in de verklarende analyses. De andere 2 items zullen vanwege wetenschappelijke

irrelevantie louter terugkomen in de beschrijvende statistiek. Het gaat hierbij om de volgende 2 stellingen zoals opgenomen in de vragenlijst: (1) *Ik ga regelmatig in gesprek met mijn leidinggevende over mijn personeelstaken.* (2) *Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te kunnen doen.*

Variabele	Cronbach alpha
Strategische machteloosheid	0,85
Tactische machteloosheid	0,88
Operationele machteloosheid	0,85
Maatschappelijke (organisationale) zinloosheid	0,80
Clientèle (personele) zinloosheid	0,84
Beleidsvervreemding hele schaal	0,90
Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie	0,87
Ondersteuning bij de uitvoering van (personeels) taken.	0,36

Tabel 9: Cronbach's alpha

4.2 Onderzoekspopulatie en controlevariabelen

De vragenlijst is via de tool 'Personeelsenquête Rijk' uitgezet onder leidinggevendenden met een personeelsverantwoordelijkheid (4700): operationeel managers en middenmanagers, de steekproef betrof 1500 medewerkers. 493 mensen hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dit betekent dat het respons percentage ongeveer 33 % was. De steekproef is daarmee ruim van voldoende grootte om representatieve uitspraken te kunnen doen over de onderzoekspopulatie. Onderzoekspopulatie kenmerken als geslacht en leeftijd waren om privacy redenen niet beschikbaar. De reële foutmarge van de steekproef is 4,18 %. In tabel 10 is de beschrijvende statistiek te zien van de controlevariabelen die zijn gemeten in dit onderzoek. Per variabele is het gemiddelde van de variabele, de standaardafwijking, de min en max waarde van de variabele, en tenslotte de N van de variabele weergegeven. Ook de waarden, frequenties en percentages zijn weergegeven. Uit de tabel blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten man is, 65,9 %. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is ruim 51. Een ruime meerderheid van de respondenten is redelijk hoogopgeleid, 36,9 % hbo, respectievelijk 46 % WO. Leidinggevendenden bij het Rijk zijn relatief lang in dienst van het Rijk, ruim 65 % van de respondenten is langer dan 15 jaar in dienst. De grootte van de afdelingen is relatief verdeeld, 34,3 % van de respondenten gaf aan dat hun afdeling kleiner is dan 20 medewerkers, 39,1 % van de respondenten gaf aan dat hun afdeling bestaat uit 21-30 medewerkers. Van de respondenten gaf 35,% aan dat zij de functie operationeel manager hebben, 63,3 % gaf aan zij de functie middenmanager te hebben (Rijksoverheid, 2018). Tevens

valt op dat de respondenten gemiddeld worden bezoldigd in schaal 12. In hoofdstuk 5 zal hier verder op in worden gegaan.

Variabele	Waarden	Frequentie & Percentage	Gemiddelde	S.D.	Min	Max	N
1. Geslacht	Man =1 Vrouw =2	Man = 325, 65,9 % Vrouw = 168, 34,1 %	1,34	0,474	1	2	493
2. Leeftijd	30-65	-	51,72	7,657	30	65	493
3. Opleiding	Basisonderwijs =1, VMBO=2, HAVO/VWO=3, MBO=4, HBO=5, WO=6	Basisonderwijs =0, VMBO=16, 3,2%, HAVO/VWO=, 32, 6,5% MBO=36, 7,3% HBO=182, 36,9% WO=227, 46%	5,16	1,030	2	6	493
4. Dienstjaren	Minder dan 5 jaar=1, 5-15 jaar=2, meer dan 15 jaar=3	Minder dan 5 jaar=33, 6,7%, 5-15 jaar=137, 27,8%, meer dan 15 jaar= 323, 65,5%	2,59	0,614	1	3	493
5. Teamgrootte	Minder dan 20=1, 21-30=2, 31-40=3, 41-50=4, meer dan 50=5	Minder dan 20= 169, 34,3%, 21-30=193, 39,1%, 31-40=61, 12,4%, 41- 50=20, 4,1%, meer dan 50=50, 10,1%	2,17	1,232	1	5	493
6. Type leidinggevende	Operationeel manager=1, midden manager=2, anders=3	Operationeel manager=175, 35,5%, midden manager= 312, 63,3% anders=6, 1,2%	1,66	0,500	1	3	493
7. Loonschaal	1-19	-	12,17	1,741	7	15	493
8. Sector	*	**	5,81	4,430	1	12	493

*1= Bedrijfsvoering/middelen functie (niet financieel-economisch), 2= ICT (of communicatie), 3=Beleidsuitvoering, 4=Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-advisering (niet internationaal of financieel economisch werk), 5=Financieel-economisch werk, 6=ICT, In- en/of externe communicatie, 7= Internationaal werk (vertegenwoordiging Nederland bij buitenlandse overheid of internationale organisatie), 8=Juridisch werk (voor wet- en regelgeving), 9=Onderzoek, 10=Secretarieel/secretariaat, 11=Toezicht/inspectie, 12=Anders.

** 1= 104, 21,1%, 2=94, 19,1%, 3=25, 5,1%, 4=25, 5,1%, 5=39, 7,9%, 6=11, 2,2%, 7=10, 2%, 8=15, 3%, 9=7, 1,4%, 10=4, 0,8%, 11=65, 13,2%, 12=94, 19,1%

Tabel 10: Beschrijvende statistiek controlevariabelen

4.3 Beschrijvende statistiek

In tabel 11 en 12 is de beschrijvende statistiek weergegeven van de centrale variabelen in dit onderzoek. De schaal die in dit onderzoek gebruikt is om de variabele beleidsvervreemding te meten bevat 23 items. In het conceptueel model is onderscheid gemaakt tussen de variabelen strategische, tactische en operationele machteloosheid en maatschappelijke (organisationele) en cliëntèle (personele) zinloosheid. Dit zijn ook de variabelen die getoetst worden in dit onderzoek. In SPSS zijn de gemiddelden berekend van de items horend bij deze constructen om tot deze nieuwe variabelen te komen. In het conceptueel model is betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie 1 variabele. Bij het toetsen van de hypothesen zal dus gebruik worden gemaakt van de nieuwe variabele die is berekend op basis van het gemiddelde van de 4 items. De beschrijvende statistiek voor de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken (3 items) is vanwege de lage Cronbach alpha (0,36) per item weergegeven in een aparte tabel. In onderstaande tabel zijn de gemiddeldes, de standaardafwijking, de minimale waarde en de maximale waarde en de N en van de centrale variabelen weergegeven. Wat uit de beschrijvende statistiek direct opvalt is dat de gemiddeldes voor de drie dimensies horend bij machteloosheid aanmerkelijk hoger zijn (3,236 respectievelijk 3,000 en 2,888) dan de gemiddeldes voor de twee dimensies horend bij zinloosheid (1,918, 2,060). Daarnaast valt op dat de variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie een relatief hoog gemiddelde heeft (3,704). Ten slotte valt op dat bij de vragen horend bij de variabele operationele machteloosheid geen enkele respondent alle vragen heeft beantwoord met antwoordcategorie 5 (helemaal eens). Deze dimensie van machteloosheid heeft tevens het laagste gemiddelde (2,888). Respondenten lijken dus vooral beleidsvervreemding te ervaren in termen van machteloosheid. Tevens ervaren de respondenten een grotere mate van machteloosheid naarmate besluitvorming op een hoger organisatieniveau plaatsvindt.

Variabele	Gemiddelde	S.D.	Min	Max	N
1. Strategische machteloosheid	3,236	0,908	1	5	493
2. Tactische machteloosheid	3,000	0,737	1	5	493
3. Operationele machteloosheid	2,888	0,656	1	4,83	493
4. Maatschappelijke (organisatiele) zinloosheid	1,918	0,656	1	5	493
5. Clientèle (personele) zinloosheid	2,060	0,667	1	5	493
6. Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie	3,704	0,576	1	5	493

Tabel 11: Beschrijvende statistiek beleidsvervreemding, betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie

In onderstaande tabel is de beschrijvende statistiek weergegeven voor de drie items die (oorspronkelijk) geconstrueerd waren voor het concept: ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken. Alle drie de items hebben een relatief hoog gemiddelde. Respondenten gaven vooral aan over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om hun takenpakket goed uit te kunnen voeren (gemiddelde 4,01).

Variabele	Gemiddelde	S.D.	Min	Max	N
1. Dagelijkse ondersteuning bij het werk	3,35	0,935	1	5	493
2. Regelmatig in gesprek met leidinggevenden over p-taken	3,75	0,790	1	5	493
3. Voldoende kennis en vaardigheden voor uitvoeren werk	4,01	0,600	1	5	493

Tabel 12: Beschrijvende statistiek afzonderlijke items ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken

4.4 Correlaties

Door het berekenen van de correlaties kan de sterkte en de richting van een verband tussen twee variabelen worden aangegeven. In tabel 13 zijn de 6 variabelen weergegeven die in het conceptueel model van dit onderzoek centraal staan. SPSS berekent de Pearsons correlatiecoëfficiënt r . Dit is een maat die het lineaire verband meet tussen twee variabelen die gemeten zijn op interval of ratio niveau. De waarde van r ligt altijd tussen de -1 en +1 (De Vocht, 2013). Uit onderstaande tabel blijkt dat verschillende centrale variabelen significant met elkaar correleren. Alle onafhankelijke variabelen correleren significant negatief met de afhankelijke variabele (betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie). Alle vijf de dimensies van beleidsvervreemding vertonen een significante negatieve correlatie met de variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Dit is in lijn met de diverse besproken studies in het theoretisch kader, zie tabel 5. De Pearsons correlatiecoëfficiënt r is het hoogst voor de correlatie tussen cliëntèle (personele) zinloosheid en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie (-,250**).

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Strategische machteloosheid	1	,641**	,624**	,120**	,067	-,205**
2. Tactische machteloosheid	,641**	1	,603**	,192**	,102*	-,214**
3. Operationele machteloosheid	,624**	,603**	1	,139**	,071	-,198**
4. Maatschappelijke (organisatiele) zinloosheid	,120**	,192**	,139**	1	,576**	-,199**
5. Clientèle (personele) zinloosheid	,067	,102*	,071	,576**	1	-,250**
6. Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie	-,205**	-,214**	-,198**	-,199**	-,250**	1

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

Tabel 13: Correlatietabel

4.5 Verklarende statistiek

4.5.1 Voorwaarden voor multipele regressieanalyse

De opgestelde hypothesen in dit onderzoek worden nu getoetst door een multiple lineaire regressie. Hierbij worden causale lineaire relaties tussen de afhankelijke variabele en meerdere onafhankelijke variabelen onderzocht (De Vocht, 2013). Voordat de hypothesen kunnen worden getoetst door middel van de multiple regressieanalyse, moet er eerst worden gekeken of de data voldoen aan een 5-tal voorwaarden. Lee et al. (2012) benadrukken dat het belangrijk is om de voorwaarden voor een regressiemodel vooraf te beoordelen en toe te lichten. De opgestelde voorwaarden luiden als volgt (De Vocht, 2013).

1. Alle afhankelijke variabelen zijn continue variabelen. De afhankelijke variabele wordt gemeten door middel van een 5-punt Likertschaal. De verschillende constructen worden gemeten door middel van meerdere items. Deze items tezamen zijn samengevoegd tot nieuwe variabelen, deze variabelen worden daarmee dus gemeten op interval niveau en voldoen daarmee dus aan de voorwaarden voor multiple regressieanalyse (De Vocht, 2013). Tevens is in het theoretisch kader aan bod gekomen dat het verband tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele theoretisch causaal van aard is.

2. Het verband tussen de onafhankelijk en de afhankelijke variabele(n) is lineair. Uit het controleren van de residuen bleek dat het verband tussen de verschillende onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen bij benadering lineair is. In bijlage B2 is de output uit SPSS weergegeven van de scatterplots voor de verschillende onafhankelijke variabelen.

3. Er is geen sprake van multicollineariteit. Dit betekent dat er geen onafhankelijke variabelen in het model zijn die ongeveer hetzelfde meten. Om na te gaan of er sprake is van multicollineariteit is er getoetst voor de Variance Inflation Factor (VIF), de VIF-waarde is een indicator om vast te stellen of er sprake is van multicollineariteit. De VIF-waarde houdt, in tegenstelling tot de correlatiecoëfficiënt, rekening met indirecte correlaties (O'Brien, 2007). Wanneer deze minder dan 5 is, is er geen sprake van multicollineariteit. In bijlage B3 is de SPSS-output weergegeven van de VIF-waarden. De VIF-waarde voor de dummy's operationeel manager en midden manager waren ver boven de 5, deze variabelen zijn om die reden uit de regressieanalyse gelaten.

4. Voor elke combinatie van waarden van alle onafhankelijke variabelen X is in de populatie een normale verdeling van de Y-waarden, en al deze normale verdelingen hebben dezelfde variantie. Aan de voorwaarde wordt voldaan als de residuen normaal verdeeld zijn en de residuen evenwichtig gespreid zijn rond het vlak (De Vocht, 2013). Uit de residuenanalyse blijkt dat aan deze voorwaarde wordt voldaan. De residuen zijn (bij benadering) normaal verdeeld, zie bijlage B4 voor de SPSS-output. Tevens zijn de

residuen (bij benadering) evenwichtig verspreid rond het vlak, zie bijlage B4 voor de SPSS-output.

5. Influential outliers mogen niet een te grote impact hebben op de data. Influential outliers (uitbijters) beïnvloeden de verbanden in de regressieanalyse op een manier dat verbanden ‘scheefgetrokken’ kunnen worden. Deze uitbijters in de data hebben een dusdanige invloed op de data dat zij een verband significant kunnen wijzigen. Door het berekenen van de Cook’s D- waarden in SPSS kan worden nagegaan of hier sprake van is. Wanneer de waarde van de Cook’s D hoger is dan 1, zal deze outlier verwijderd worden (Belsley, Kuh, Welsch, 2005). In de dataset is geen sprake van Cook’s D-waarden die hoger zijn dan 1, om deze reden zijn er dus ook geen outliers verwijderd. Zie bijlage B5 voor de SPSS-output.

Uit bovenstaande bevindingen blijkt dat aan alle voorwaarden is voldaan die De Vocht (2013) en (Belsley et al, 2005) stellen met betrekking tot het uitvoeren van een multiple regressieanalyse.

4.5.2 Regressiemodel onafhankelijke en afhankelijke variabelen

De (centrale) hypothesen in dit onderzoek zullen nu gezamenlijk worden getoetst door middel van de multiple regressieanalyse. In paragraaf vier is al gebleken dat er diverse correlaties gemeten zijn. Uit de correlatietabel is af te lezen dat alle dimensies van beleidsvervreemding significant negatief correleren met de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Deze gevonden correlaties wekken tezamen met de veronderstelde verbanden in het theoretisch kader de verwachting dat de opgestelde hypothesen mogelijk bevestigd worden. In onderstaand model (tabel 14) zijn alle theoretisch relevante onafhankelijke variabelen opgenomen. Voor de controlevariabelen die niet op interval of ratio niveau zijn gemeten, zijn dummy variabelen aangemaakt. Dit betekent dat er 1 dummy is aangemaakt voor de variabele geslacht (referentiecategorie = vrouw). Voor de variabele type leidinggevende zijn 2 dummy’s gemaakt (referentiecategorie = anders). Uit de voorwaarden bleek dat de VIF-waarde voor de twee dummy variabelen horend bij de variabele type leidinggevende, te hoog was. Deze twee dummy variabelen zijn om die reden uit de regressieanalyse gelaten. De R^2 geeft aan in welke mate de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen. De F-waarde wordt berekend door het aandeel verklaarde variantie te delen door het aandeel onverklaarde variantie, en zegt daarmee iets over de significantie van het opgestelde model. De B’s en de Bèta’s geven de richting en de mate van invloed aan. De P-waarde geeft de significantie van het verband aan en de s.e. geeft de standaardfout aan (De Vocht, 2013). In de tabellen worden de ongestandaardiseerde B’s, de s.e., de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (Bèta’s), en de P-waarde weergegeven.

Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie				
	B	s.e.	Bèta	P-waarde
Constante	4,874	,285		,000
Strategische machteloosheid	-,047	,038	-,074	,222
Tactische machteloosheid	-,073	,046	-,094	,115
Operationele machteloosheid	-,063	,051	-,072	,216
Maatschappelijke (organisatie)nele zinloosheid	-,058	,047	-,066	,218
Clientèle (personele) zinloosheid	-,165	,045	-,191***	,000
Geslacht (ref. = vrouw)	,015	,055	,013	,778
Leeftijd	,006	,004	,074	,136
Opleiding	-,062	,025	-,110*	,014
Dienstjaren	-,055	,044	-,059	,207
R²	,131			
Adjusted R²	,114			
F	8,066			

** p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001*

Tabel 14: Regressieanalyse

De R-square van het gehele model is 0,131, zie output B6. Het model is als geheel significant (sig = < 0,001). Dit betekent dat de onafhankelijke variabelen uit het opgestelde model 13,1 % verklaren van de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Met een zekerheidspercentage van 99 % is dus vast te stellen dat het opgestelde model voor 13,1 % de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie verklaart. Verschillende zaken vallen op in de coëfficiëntentabel. In de correlatietabel is zichtbaar dat alle Pearsons *r*'s voor de vijf verschillende dimensies van beleidsvervreemding negatieve waarden hebben ten opzichte van de variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. In de coëfficiëntentabel van de regressieanalyse is te zien dat dit eveneens het geval is, de B/Bèta waarden voor de vijf verschillende dimensies van beleidsvervreemding zijn negatief. Dit is in lijn met het theoretisch kader. Alle benoemde onderzoeken in het theoretisch kader veronderstellen een negatief verband. Verder valt op dat er twee significante

verbanden te zien zijn. De variabele clientèle (personele) zinloosheid heeft een significant verband met de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ($P < 0,001$). De B/Bèta waarde is negatief (Bèta = $-,191^{***}$). Met een zekerheidspercentage van 99 % is dus vast te stellen dat er sprake is van een significant negatief verband tussen de onafhankelijke variabele clientèle (personele) zinloosheid en de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Wanneer de leidinggevenden een hogere mate van clientèle (personele) zinloosheid ervaren zullen zij minder betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ervaren. In dit geval dus de koers uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers. Clientèle zinloosheid heeft betrekking op de zinvolheid van beleid voor de cliënt die een professional ervaart bij de implementatie van beleid. Wanneer een professional, in dit geval een leidinggevende, clientèle (personele) zinvolheid ervaart, ziet de professional niet de meerwaarde in van het beleid voor de cliënt/(medewerker) (Tummers, 2012a). Een voorbeeld van een stelling die hoort bij clientèle (personele) zinloosheid luidt: *‘Stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, draagt bij aan het welzijn van mijn medewerkers’*.

De variabele opleiding kent als enige controle variabele een significante relatie met de onafhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie (Bèta = $-,110^*$, $p < 0,05$). Met een zekerheidspercentage van 95 % is dus vast te stellen dat dit betekent dat naarmate de respondent, in dit geval de leidinggevende, hoger is opgeleid deze minder betrokkenheid ervaart ten opzichte van de implementatie van het beleid. In dit geval de koers met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020. Uit de beschrijvende statistiek kwam al reeds naar voren dat een groot deel van de respondenten hoger opgeleid is, 36,9 % van de respondenten gaf aan hbo als hoogst afgeronde opleiding te hebben genoten en 46 % van de respondenten gaf aan WO (Wetenschappelijk Onderwijs) als hoogst afgeronde opleiding te hebben genoten.

4.5.3 Regressiemodel modererende variabele

Om de 6^e hypothese te toetsen is een tweede regressiemodel opgesteld waarin de modererende variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken wordt opgenomen. Voor alle 5 de centrale hypothesen is gekeken of de variabele ondersteuning bij de uitvoering van personeelstaken, de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele beïnvloedt. In paragraaf 1 van dit hoofdstuk is gebleken dat de Cronbach alpha van de geconstrueerde schaal voor de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken heel laag was (0,36). Daarom is besloten deze drie items niet als schaal te gebruiken. De stelling: *Ik heb het gevoel dat ik in het dagelijks leven voldoende word ondersteund bij het*

uitvoeren van mijn taken, is om die reden als losse modererende variabele meegenomen in onderstaande regressieanalyse. De overige 2 items zijn achterwege gelaten in onderstaand model vanwege wetenschappelijke irrelevantie. Ook voor dit opgestelde regressiemodel is getoetst of het aan alle voorwaarden voldoet voor multiple regressieanalyse. Voor alle variabelen (behalve de controlevariabelen) zijn de Z-scores berekend in SPSS. Z-scores maken het beter mogelijk om verschillende variabelen te vergelijken omdat de variabelen gestandaardiseerd zijn (De Vocht, 2013). De R-square van het gehele model is vrij hoog 0,696, dit betekent dat de onafhankelijke variabelen in het model 69,6 % verklaren van de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Uit de ANOVA-tabel blijkt dat het model als geheel significant is ($\text{sig} = <0,001$). Met een zekerheidsmarge van 99 % is dus vast te stellen dat het opgestelde model voor 69,6 % de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie, verklaart. In tabel 15 is te zien dat de modererende variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken, geen significant modererend effect heeft op de relatie tussen de verschillende dimensies van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Wel is zichtbaar dat de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken, positief significant verband houdt met de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ($\text{B\`eta} = ,800$, $P < 0,001$). Dit betekent dus dat naarmate een leidinggevende meer ondersteuning ervaart, deze meer betrokkenheid ervaart bij de implementatie van beleid. In dit geval dus de koers uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers.

Verder valt op dat ook in dit model de controle variabele opleidingsniveau een significant negatief verband heeft met de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ($\text{B\`eta} = -,054^*$, $p < 0,05$). Naarmate een respondent, in dit geval een leidinggevende hoger is opgeleid, zal deze minder betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ervaren.

In hoofdstuk 5 zullen de gevonden resultaten van beide regressieanalyses worden geanalyseerd en toegelicht.

Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie				
	B	s.e.	Bèta	P-waarde
Constante	2,195	,193		,000
Ondersteuning	,620	,021	,800***	,000
Strategische machteloosheid	,008	,023	,013	,729
Tactische machteloosheid	-,054	,028	-,069	,052
Operationele machteloosheid	-,055	,031	-,062	,076
Maatschappelijke (organisatiele) zinloosheid	-,007	,028	-,008	,803
Clientèle (personele) zinloosheid	-,035	,027	-,041	,198
<i>Strat. machteloosheid *</i> <i>ondersteuning</i>	,030	,021	,056	,148
<i>Tac. machteloosheid *</i> <i>ondersteuning</i>	-,013	,019	-,024	,510
<i>Oper. machteloosheid *</i> <i>ondersteuning</i>	-,002	,019	-,004	,914
<i>Org. zinloosheid *</i> <i>ondersteuning</i>	-,004	,018	-,008	,811
<i>Client. zinloosheid *</i> <i>ondersteuning</i>	,008	,020	,014	,669
Geslacht (ref. = vrouw)	-,004	,033	-,004	,896
Leeftijd	-,003	,002	-,046	,122
Opleiding	-,030	,015	-,054*	,044
Dienstjaren	-,004	,026	-,004	,888
R²	,696			
Adjusted R²	,686			
F	72,774			

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Tabel 15: Regressieanalyse modererende variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken

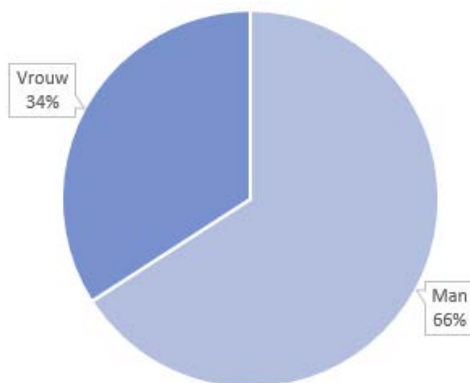
Hoofdstuk 5. Analyse

In dit hoofdstuk zullen de gevonden resultaten zoals beschreven in hoofdstuk 4 worden geanalyseerd vanuit de theoretische bril zoals beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek in hoofdstuk 2. Dit betekent dat de zes opgestelde hypothesen, zoals weergegeven in het conceptueel model, zullen worden bevestigd of verworpen. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan reflectie en plaatsbepaling van de resultaten van het onderzoek ten opzichte van bestaande kennis en inzichten uit de literatuur en de praktijk.

5.1 Algemene opmerkingen

Leeftijd en geslacht

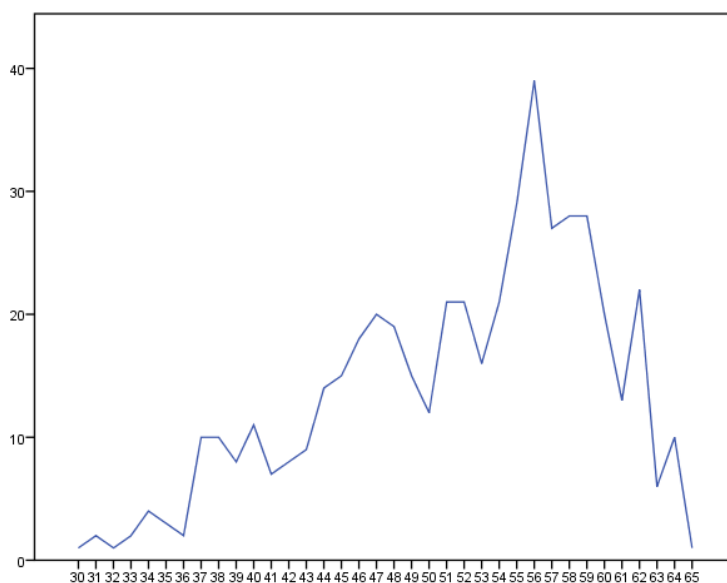
In deze paragraaf zal kort worden teruggeblikt op een aantal zaken die opvallen in de onderzoeksresultaten. Kijkend naar de beschrijvende statistiek van dit onderzoek valt bijvoorbeeld op dat veel leidinggevendens bij het Rijk man zijn. Ondanks dat er de afgelopen decennia in het belang van diversiteit veel maatschappelijke aandacht is geweest is voor vrouwen in leidinggevende functies, is het opmerkelijk te noemen dat op basis van dit onderzoek nog steeds een ruime meerderheid (65,9 %) van de leidinggevendens bij het Rijk man is (Duehr & Bono, 2006).



Figuur 16: Indeling respondenten naar geslacht

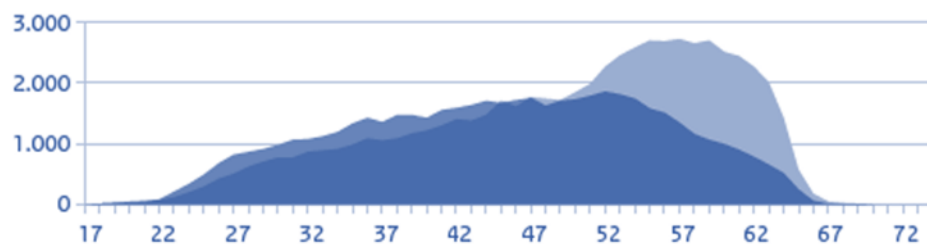
Van der Lippe, Van Doorne- Huiskens en Blommaert (2014), hebben onderzoek gedaan naar de verdeling tussen mannen en vrouwen in leidinggevende functies. In de conclusie van hun onderzoek geven de auteurs aan dat er een stijgende trend is te zien van vrouwen in managementposities. Deze trend is zowel te zien ten opzichte van mannen in managementposities als ten opzichte van de arbeidsparticipatie van vrouwen. De onderzoekers geven aan dat wanneer deze trend zich doorzet erin medio 2030 evenveel mannen als vrouwen in leidinggevende posities zijn (Van der Lippe et al, 2014).

Daarnaast valt in de beschrijvende statistiek ook op dat de leidinggevenden bij het Rijk een vrij hoge gemiddeld leeftijd hebben (51,72). Uit *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk (2017)* blijkt dat de gemiddelde leeftijd van ambtenaren bij het Rijk in 2016 47,4 jaar was. Dit is lager dan de gemiddelde leeftijd van de leidinggevenden uit dit onderzoek. Ook uit het onderzoek van Vermeeren (2014b) blijkt dat managers vaak een relatief hoge leeftijd hebben. In onderstaande grafiek is de leeftijd van de respondenten afgezet naar aantal. Wat opvalt is dat de piek van de respondenten ligt bij 56 jaar. Dit betekent dat de meeste respondenten in dit onderzoek de leeftijd van 56 jaar hadden. Daarnaast valt op dat veel van de respondenten in het onderzoek tussen de 50 en 60 jaar oud zijn.



Figuur 17: Indeling respondenten naar leeftijd

Wanneer je dergelijke gegevens vergelijkt met gegevens uit *Een doorkijk in het Personeelsbestand (2017)* zijn er gelijkenissen te zien. In onderstaande afbeelding is te zien dat tot en met 47 jaar het aandeel vrouwen dat werkt bij het Rijk groter is dan het aantal mannen. Bij 47 jaar is een duidelijk omslagpunt te zien. Tussen de 47 en de 67 jaar zijn de mannen ruim in de meerderheid. Kijkend naar de hierboven beschreven bevindingen uit dit onderzoek zijn deze dus in lijn met de cijfers uit *Een doorkijk in het personeelsbestand (2017)*; naarmate werknemers ouder zijn, zijn de mannen ruim in de meerderheid. De bevinding die op basis van dit onderzoek hier dus aan toegevoegd kan worden is dat leidinggevenden (operationeel managers en middenmanagers) dus vooral oudere mannen zijn.



Figuur 18: Aantal mannen en vrouwen bij de rijksoverheid naar leeftijd (donkerblauw: vrouwen, lichtblauw: mannen)

Opleidingsniveau

Uit tabel 14 en 15 in hoofdstuk 4 bleek dat de controle variabele opleidingsniveau, een significant negatief effect heeft op de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Naarmate een respondent, in dit geval een leidinggevende hoger opgeleid is, zal deze dus minder betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ervaren. In dit onderzoek betekent dat dus dat naarmate de leidinggevende hoger is opgeleid, deze minder betrokkenheid ervaart ten opzichte van de implementatie van strategisch HR-beleid omtrent de inzetbaarheid van medewerkers. In het onderzoek van Van der Voet et al. (2017) is ook een dergelijk negatief verband te zien, zij het niet significant. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat hoger opgeleide (leidinggevend)en wellicht meer relevante kennis hebben opgedaan en daardoor meer geneigd zijn hun eigen afwegingen te maken. Dit verband is relatief opvallend. Het is aannemelijk dat hoger opgeleide medewerkers vaker een prominentere functie bekleden in de organisatie en daarmee wellicht ook dichter betrokken zijn bij de implementatie van beleid.

Hieraan gekoppeld kan ook de vraag worden gesteld in hoeverre leidinggevend en als professionals kunnen worden beschouwd zoals beschreven door Tummers (2011). In het artikel wordt beschreven dat managers niet direct tot de klassieke definitie van professionals worden gerekend (wetenschappelijk opgeleid), maar tegenwoordig wel steeds vaker. Dit komt onder andere door het complexe krachtenveld waarmee leidinggevend en te maken hebben (Tummers, 2011).

Bezoldiging

In hoofdstuk 4, paragraaf 4.2 is beschreven in welke loonschaal de respondenten gemiddeld bezoldigd worden. Tevens is in deze paragraaf beschreven welk functie de respondenten hebben. In Het Functiegebouw Rijk staat beschreven dat de functie: operationeel manager bezoldigd wordt in schaal 7 tot en met 11 en dat de functie: middenmanager wordt bezoldigd in schaal 12 tot en met 15 (Rijksoverheid, 2018). Uit interne cijfers blijkt dat 75% van de medewerkers van het Rijk in de werksoort

uitvoering werkt (Ministerie van BZK, 2017). In de uitvoering is het werk mogelijk van minder complexe aard en is de bezoldiging soms lager, dit kan mogelijk een verklaring zijn voor het relatief lage schaalgemiddelde in dit onderzoek. Omdat aan de respondenten louter naar een functiebeschrijving wordt gevraagd en niet naar complexiteit van het werk, werksoort of organisatiesoort is een dergelijke verklaring niet met grote zekerheid vast te stellen. Op basis van de verschillen in HR-competenties die in Het Functiegebouw Rijk worden benoemd voor operationeel managers en middenmanagers mag je ook verwachten dat HRM in de werksoort uitvoering anders van karakter is dan in bijvoorbeeld de werksoort beleid. Sanders, Luijters, Van Wijk en Keijzer (2012) hebben onderzoek gedaan naar de competenties van leidinggevenden om de inzetbaarheid van (lager opgeleide) medewerkers te bevorderen. Dit onderzoek laat zien dat om als leidinggevende effectief te zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid bij (lager opgeleide) medewerkers, dit om een andere invulling van de HR-verantwoordelijkheden kan vragen (Sanders et al, 2012).

5.2 Hypotheses

In het conceptueel model zijn op basis van diverse onderzoeken vijf centrale hypothesen opgesteld die centraal stonden in dit onderzoek. Deze vijf hypothesen hebben betrekking op de verschillende dimensies van beleidsvervreemding in relatie tot betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Naast de 5 centrale hypothesen is er ook een zesde hypothese opgesteld die betrekking heeft op de modererende variabele ondersteuning bij de uitvoering van personeelstaken. Deze zesde hypothese is opgesteld op basis van diverse literatuur en ervaringen uit de praktijk bij het Rijk. De eerste hypothese luidt: *Strategische machteloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*. Uit het regressiemodel zoals weergegeven in tabel 14 blijkt dat dit verband negatief is, echter het verband is niet significant. Hypothese 1 kan daarmee dus worden verworpen. Deze bevinding wijkt af diverse studies die in het theoretisch kader zijn beschreven, waaronder het onderzoek van Tummers en Den Dulk (2013).

De tweede hypothese luidt: *Tactische machteloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*. Uit het regressiemodel zoals weergegeven in tabel 14 blijkt dat dit verband negatief is, echter het verband is niet significant. Hypothese 2 kan daarmee dus worden verworpen. Deze bevinding wijkt af van diverse studies die in het theoretisch kader zijn beschreven. De derde hypothese luidt: *Operationele machteloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*. Uit het regressiemodel zoals weergegeven in tabel 14 blijkt dat dit verband negatief is, echter het verband is niet significant. Hypothese 3 kan daarmee dus worden

verworpen. In het onderzoek van Tummers (2011) werd wel een significant verband gevonden tussen vergelijkbare variabelen.

De verschillende studies die beschreven zijn in het theoretisch kader lieten verschillende bevindingen zien met betrekking tot de (significante) relatie tussen de verschillende dimensies van machteloosheid en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Om die reden is het dus niet geheel verwonderlijk dat voor alle drie de verbanden wel negatieve relaties zijn gevonden, hetzij niet significant. Bovenstaande bevindingen impliceren dat beleidsvervreemding, in termen van machteloosheid, onder leidinggevenden geen probleem is voor de implementatie van (inzetbaarheidsmaatregelen) uit het Strategisch personeelsbeleid Rijk.

De vierde hypothese luidt: *Maatschappelijke (organisationele) zinloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*. Uit het regressiemodel zoals weergegeven in tabel 14 blijkt dat dit verband negatief is, echter het verband is niet significant. Hypothese 4 kan daarmee dus worden verworpen. Tummers (2017) vond onder andere wel een significant negatief verband tussen deze dimensie van zinloosheid en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Ook Tummers en Den Dulk (2013) en Van der Voet et al. (2017) zien een dergelijk significant verband in hun onderzoeken.

De vijfde hypothese luidt: *Clientèle (personele) zinloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*. Uit het regressiemodel zoals weergegeven in tabel 14 blijkt dat er in dit onderzoek een significant negatief verband is gevonden tussen clientèle (personele) zinloosheid en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Deze hypothese kan daarmee dus worden bevestigd. Wanneer leidinggevenden met een personeelsverantwoordelijkheid niet de waarde inzien van strategisch HR-beleid omtrent de inzetbaarheid van medewerkers, zullen zij minder geneigd zijn effectief aan de slag te gaan met de implementatie van dergelijk beleid. Verschillende onderzoeken die aan de orde zijn gekomen in het theoretisch kader laten ook een dergelijk significant verband zien. Onder andere Tummers en Den Dulk (2013) en Tummers en Bekkers (2012) zien een significant negatief verband tussen vergelijkbare variabelen. In de praktijk betekent dit dus dat wanneer een leidinggevende geen concrete meerwaarde ziet voor het actief aandacht besteden aan de inzetbaarheid van medewerkers, deze dus ook minder geneigd is dergelijk beleid omtrent de inzetbaarheid van medewerkers uit te voeren. De leidinggevende zal dus minder aandacht besteden aan thema's als regelmatige functiewisseling en permanente scholing en ontwikkeling.

De zesde hypothese luidt: *Ondersteuning bij de uitvoering van de personeelstaken verzwakt de negatieve correlatie tussen de verschillende dimensies van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*. Uit het regressiemodel zoals weergegeven in tabel 15 blijkt dat voor geen van de centrale relaties er een significant modererend effect is voor de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken. Hypothese 6 kan daarmee dus worden verworpen. Wat echter opvalt is dat er voor de variabele ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken wel een direct significant positief effect is ten opzichte van de afhankelijke variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Naarmate leidinggevenden meer ondersteuning ervaren bij het uitvoeren van personeelstaken, bijvoorbeeld vanuit de HR-kolom, zullen zij meer geneigd zijn effectief aan de slag te gaan met de implementatie van strategisch HR-beleid omtrent de inzetbaarheid van medewerkers. Hierbij valt te denken aan thema's als regelmatige functiewisseling en permanente scholing en ontwikkeling. Gelet op de diverse studies die besproken zijn in het theoretisch kader is dit geen opmerkelijke bevinding. Met name de studie van Biemans (2013) laat zien dat voldoende ondersteuning van het lijnmanagent een essentiële voorwaarde is voor een effectieve implementatie van (strategisch) HR-beleid. Woering en Van Dartel (2014) geven aan dat er vaak te weinig aandacht is voor de ontwikkeling van lijnmanagers op HR-gebied. Dit kan ertoe leiden dat lijnmanagers te weinig tijd hebben en niet competent genoeg zijn om HR-beleid uit te voeren (Woering en Van Dartel, 2014). Echter, uit de beschrijvende statistiek blijkt dat de respondenten in dit onderzoek aangeven voldoende ondersteund te worden bij de uitvoering van hun taken en over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om hun werk goed uit te voeren.

5.3 Reflectie

Vanuit het ministerie van BZK was er de vraag hoe, gegeven de grootte en complexiteit van de organisatie, het Rijk tot een succesvolle implementatie kan komen van het (herijkte) strategische personeelsbeleid. In dit onderzoek is geprobeerd bovenstaande vraag te incorporeren in een wetenschappelijk vraagstuk. Dit resulteerde in een onderzoek naar beleidsvervreemding en de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie onder leidinggevenden bij het Rijk. Verschillende studies met betrekking tot dit thema zijn verkend in het theoretisch kader. Op basis van de bevindingen uit deze studies zijn vervolgens vijf centrale hypothesen opgesteld. Van deze 5 hypothesen is alleen de hypothese: *Clientèle (personele) zinloosheid correleert negatief met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie*, bevestigd. Voor de andere hypothesen is, in lijn met diverse studies, wel een (niet significant) negatief verband gevonden. In de studies van Tummers en Den Dulk (2013) en Tummers en Bekkers (2012) werd eveneens een significante negatieve relatie gevonden tussen clientèle (personele) zinloosheid en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. De bevindingen uit dit onderzoek bevestigen deze relatie. In

samenwerking met de afdeling Personeelsbeleid Rijk van het ministerie van BZK was een zesde hypothese opgesteld. Deze hypothese luidde: Ondersteuning bij de uitvoering van de personeelstaken verzwakt de negatieve correlatie tussen de verschillende dimensies van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Deze hypothese is in dit onderzoek niet bevestigd. Echter, er is wel een direct significant effect gevonden voor de relatie tussen de ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Dit resultaat bevestigt dus de bestaande wetenschappelijke inzichten van onder andere Biemans (2013) en Woering en Van Dartel (2014).

5.4 Plaatsbepaling onderzoeksresultaten

Dit onderzoek focust zich op beleidsvervreemding in de context van HR-beleid. Studies uit het verleden naar beleidsvervreemding hebben nog niet eerder (concreet) deze focus gehad. Dit onderzoek levert dus concrete nieuwe bouwstenen op voor het theoretisch construct beleidsvervreemding. Tummers (2012a) en Tummers, Bekkers en Steijn (2009) gaven bij hun aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan dat het wenselijk is om dit concept in diverse contexten te toetsen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat dit concept dus ook te toetsen is in de context van leidinggevend/HR-beleid. Dit onderzoek levert daarmee dus ook bouwstenen voor een bredere definitie van maatschappelijke zinloosheid en clientèle zinloosheid. In de context van HR-beleid is het daarom logischer om te spreken over 'organisationele' zinloosheid en 'personele zinloosheid'. Organisationele zinloosheid heeft betrekking op de zinvolheid van HR-beleid voor de organisatie waarin de professional (in dit onderzoek de leidinggevende) werkzaam is. Draagt het HR-beleid bij aan de toekomstbestendigheid van de organisatie? Heeft het HR-beleid een positieve uitwerking op het functioneren van de organisatie? Personele zinloosheid heeft betrekking op de zinvolheid van HR-beleid voor de medewerkers. Draagt het HR-beleid bij aan het goed functioneren van de medewerker? Zorgt het HR-beleid ervoor dat medewerkers gemotiveerd, vitaal en inzetbaar blijven? De schaal die door Tummers (2012a) is ontwikkeld is met zeer kleine aanpassingen direct toepasbaar op de context van HR-beleid. Dit onderzoek heeft dit uitgewezen.

Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen

In hoofdstuk 6 zal antwoord worden gegeven op de gestelde hoofd- en deelvragen zoals beschreven in hoofdstuk 1 van dit onderzoek. Daarnaast zal worden aangegeven of het doel van dit onderzoek is behaald. Ook zal er nog kort worden teruggeblikt op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 1. Het onderzoek zal worden afgesloten met een aantal concrete wetenschappelijke aanbevelingen en beleidsaanbevelingen.

6.1 Conclusies

De eerste deelvraag luidde: *Wat zegt de literatuur over beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?* In het theoretisch kader zijn diverse onderzoeken verkend waarin deze theoretische constructen worden besproken. Voor beleidsvervreemding is Tummers (2012a) de belangrijkste auteur. Beleidsvervreemding gaat over de mate waarin een professional zich kan identificeren met van hogerhand opgelegd beleid. Tummers (2012a) onderscheidt daarbij vijf dimensies: strategisch, tactische en operationele machteloosheid enerzijds, en maatschappelijke en cliëntèle zinloosheid anderzijds (2012a). Betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie wordt onder andere gedefinieerd door George et al. (2018) als: *‘de gedragsintentie die mensen hebben om reeds opgesteld (strategisch) beleid daadwerkelijk op dat desbetreffende organisatieniveau te implementeren’*. De tweede deelvraag luidde: *Wat is volgens de literatuur het verband tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?* Diverse aangehaalde studies in het theoretisch kader, waaronder die van Tummers (2011) en Tummers en Bekkers (2012), geven aan dat mag worden verwacht dat alle dimensies van beleidsvervreemding een negatieve invloed hebben op de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.

De derde deelvraag luidde: *In welke mate is er bij het Rijk sprake van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?* Uit de beschrijvende statistiek van dit onderzoek blijkt dat de gemiddeldes voor de verschillende dimensies van machteloosheid relatief hoog zijn (2,888 tot 3,236), die gemiddeldes voor de verschillende dimensies van zinloosheid zijn (aanmerkelijk) lager (1,918/2,060). Het gemiddelde voor de variabele betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie is relatief hoog (3,704). Al deze variabelen waren gemeten op een 5-punt Likertschaal. De vierde deelvraag luidde: *Wat is het empirische verband tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie?* Tussen alle dimensies van beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie werd een negatief verband aangetroffen. Dit verband was alleen significant voor de dimensie cliëntèle (personele) zinloosheid.

De vijfde deelvraag luidde: *In hoeverre wordt het theoretische veronderstelde verband, de opgestelde hypotheses, bevestigd bij het Rijk?* Alleen de vijfde hypothese is bevestigd in dit onderzoek. Naarmate respondenten (leidinggevendenden) meer cliëntèle (personele) zinloosheid ervaren zullen zij minder betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie ervaren.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *Wat is de invloed van beleidsvervreemding op de betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie bij het Rijk?* De antwoorden op bovenstaande deelvragen vormen tezamen het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat alleen cliëntèle (personele) zinloosheid een significante invloed heeft op de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Alleen wanneer leidinggevendenden niet de meerwaarde van HR-beleid inzien voor hun medewerkers zullen zij minder geneigd zijn dit beleid actief te implementeren. Uit de resultaten van dit onderzoek kwam daarnaast nog een andere opmerkelijke bevinding. Naarmate leidinggevendenden meer ondersteund worden bij de uitvoering van hun (personeels)taken, zullen zij meer geneigd zijn HR-beleid uit te voeren.

De doelstelling van dit onderzoek was: *Empirisch inzicht krijgen in de relatie tussen beleidsvervreemding en de betrokkenheid van leidinggevendenden ten opzichte van beleidsimplementatie bij het Rijk, dit inzicht wordt getracht te bereiken door het afnemen van een vragenlijst onderzoek onder leidinggevendenden (n=493).* Bovenstaande onderzoeksdoelstelling is behaald. Door de medewerking van diverse actoren van het ministerie van BZK, waaronder de afdelingen Personeelsbeleid Rijk en Beleidsinformatie, is het onderzoek voorspoedig verlopen. Door gebruik te maken van de PER (Personeelsenquête Rijk) is het gelukt om de opgestelde vragenlijst via een aselechte steekproef uit te zetten en voldoende respondenten te verkrijgen (493). Hierdoor was het mogelijk om alle voorziene analyses uit te voeren en tot een volledig antwoord te komen op de opgestelde hoofdvraag. Omdat het beleid wat centraal staat in dit onderzoek een Rijksbreed beleidskader betreft was het survey de meest geschikte onderzoeksmethode om data te verzamelen ten behoeve van het beantwoorden van de hoofdvraag. Gegeven de grootte van de onderzoekspopulatie, 4700 leidinggevendenden, is het survey de meest geschikte onderzoeksmethode om tot representatieve uitkomsten te komen.

6.2 Terugblik en beperkingen

Terugblikkend op de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek valt op dat dit onderzoek tegemoet komt aan verschillende suggesties voor vervolgonderzoek. Zo kijkt dit onderzoek naar de rol van leidinggevendenden in relatie tot strategisch HRM (Vermeeren, 2014a). Daarnaast is het relatief bijzonder dat dit onderzoek als één van de eerste onderzoeken kijkt naar het concept beleidsvervreemding in de context

van HR-beleid. Onder andere Tummers (2011) en Tummers, Bekkers en Stein (2009) benadrukken in hun onderzoek dat het wenselijk is om beleidsvervreemding binnen diverse contexten te onderzoeken. Tummers en Den Dulk (2013) gaven in hun onderzoek aan dat het ook belangrijk is om het concept beleidsvervreemding binnen verschillende beroepsgroepen te onderzoeken, dit onderzoek komt daaraan tegemoet door te kijken naar de groep leidinggevend. De grootste bijdrage van dit onderzoek heeft dus betrekking op de beroepsgroep en de context waarin het concept beleidsvervreemding is getoetst. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de ondersteuning van leidinggevend bij de uitvoering van (personeels)taken een sleutelfactor is voor de implementatie van (strategisch) HR-beleid. Dit is in lijn met het onderzoek van McDermott et al. (2013). Zij geven aan dat er een sleutelrol is voor leidinggevend bij de effectieve implementatie van strategisch HR-beleid.

In de maatschappelijke relevantie kwam naar voren dat de Rekenkamer zich zorgen maakt over het personeelsbestand van de overheid (Witt Wijnen, 2017). Effectieve implementatie van strategisch HR-beleid op korte termijn kan ertoe bijdragen dat personeelsproblemen snel het hoofd worden geboden en dat het Rijk en zijn medewerkers toekomstbestendig zijn. Dit onderzoek laat zien dat beleidsvervreemding niet direct een groot probleem is in relatie tot de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Dit betekent dat, mits leidinggevend voldoende worden ondersteund, (strategisch) personeelsbeleid zonder grote problemen kan worden geïmplementeerd. De inzichten uit dit onderzoek laten zien dat leidinggevend die goed worden ondersteund bij de uitvoering van hun taken, binnen het Rijk van essentiële waarde zijn om HR-beleid effectief te implementeren. Gelet op maatschappelijke ontwikkelingen als een krappere wordende arbeidsmarkt, vergrijzing en technologisering, biedt dit onderzoek ook inzichten voor andere grote publieke organisaties die strategisch HR-beleid in hun organisatie willen implementeren.

Ondanks de hierboven beschreven meerwaarde van dit onderzoek, kent dit onderzoek ook beperkingen. In hoofdstuk drie zijn al een aantal (mogelijke) beperkingen aan de orde gekomen waaronder common source bias en endogeniteit. Uit de Harman's Single factor test bleek dat CSB geen probleem is in dit onderzoek. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op endogeniteit. Daarnaast worden nog een aantal andere theoretische en methodische beperkingen van dit onderzoek genoemd en zullen suggesties worden gedaan voor andere onderzoeksdesigns om deze beperkingen op te heffen.

6.3 Aanbevelingen

6.3.1 Wetenschappelijke aanbevelingen

- Een beperking van de gekozen methode is dat de vragenlijst op één moment wordt uitgezet. Daarnaast worden de respondenten gevraagd naar percepties over beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Deze percepties kunnen veranderen in de tijd. Tevens worden de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen tegelijk gemeten. Het risico op endogeniteit is daarom aanwezig (Van de Beek, 2010). In hoofdstuk drie is al kort aan bod gekomen hoe hiermee wordt omgegaan in dit onderzoek. Echter is dit een fenomeen waarvan de negatieve effecten binnen dit onderzoeksdesign niet geheel tegen gegaan kunnen worden. Vergelijkbaar vervolgonderzoek zou een longitudinaal onderzoeksdesign kunnen hebben, het risico op endogeniteit wordt hiermee onder andere beperkt. Dit betekent dat de opgestelde vragenlijst op een aantal achtereenvolgende momenten in de tijd voorgelegd wordt aan eenzelfde groep respondenten. Het grote voordeel van een dergelijk onderzoek is dat de ontwikkeling van beleidsvervreemding in kaart gebracht kan worden en dat het mogelijk is de afhankelijke en de onafhankelijke variabele op een ander moment te meten (Van Thiel, 2015). Via dergelijk onderzoek kan worden bekeken of beleidsvervreemding toe dan wel afneemt naarmate beleid zich al langer in de implementatie fase bevindt. Tevens kan worden gekeken of de relatie met betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie sterker of zwakker wordt. Daarnaast is het een meer robuust onderzoeksdesign dan het cross-sectioneel onderzoek waardoor met een grotere zekerheid hypothesen kunnen worden aangenomen of verworpen (Verschuren & Doorewaard, 2007).
- Dit onderzoek, maar onder andere ook de onderzoeken van Tummers (2011) en Van der Voet et al. (2017) bestaan louter uit een (online) survey. Dit levert de beperking op dat er geen verklarende inzichten kunnen worden gegeneerd waarom professionals bepaalde dimensies van beleidsvervreemding wel ervaren en andere niet of waarom professionals zich niet betrokken voelen bij de implementatie van het beleid (Verschuren & Doorewaard, 2007). Een *mixed method* design zou op verschillende manieren kunnen worden vormgegeven. Gelet op de grootte en diversiteit van de onderzoekspopulatie (4700) is het houden van een (klein) aantal verklarende interviews niet snel representatief voor de populatie. Het ligt voor de hand om bijvoorbeeld groepsinterviews te houden. De groepsinterviews zouden kunnen worden ingedeeld op basis van organisatie waarin de respondenten werkzaam zijn. Op deze manier zou je organisaties binnen het Rijk met elkaar kunnen vergelijken. Daarnaast is het ook mogelijk om de groepsinterviews op

basis van de resultaten van de vragenlijst in te delen. Respondenten die de vragenlijst op een vergelijkbare manier hebben ingevuld zouden dan bij elkaar kunnen worden geplaatst in een groepsinterview. De groepsinterviews zouden verklarende inzichten kunnen geven over de resultaten. Deze verklarende inzichten kunnen zich dan toespitsen op verschillende cases, ministeries, of op uitbijters. Tevens kan een *mixed method* design ook worden uitgevoerd bij de vier grootste gemeenten van Nederland of bij drie grote gemeenten in Europa, een online survey onder leidinggevendenden zou in dit geval de eerste fase van het onderzoek zijn, groepsinterviews of focusgroepen kunnen vervolgens verklaringen geven over de kwantitatieve resultaten.

- De verschillende onderzoeken zoals beschreven in het theoretisch kader hebben de theorie over beleidsvervreemding toegepast op ‘street-level bureaucrats’, professionals in de publieke sector die een dienst leveren aan de burger. Tummers en Bekkers (2012) en Tummers (2011) hebben bijvoorbeeld gekeken naar professionals in het medisch domein. Zoals al meerdere keren aangegeven is dit onderzoek één van de eerste onderzoeken die zich concreet focust op het concept beleidsvervreemding in de context van (strategisch) HR-beleid en bij de beroepsgroep leidinggevendenden. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat slechts één hypothese bevestigd wordt. Dit roept de vraag op in hoeverre het theoretisch concept beleidsvervreemding toepasbaar is in de context van leidinggevendenden/HR-beleid. Het is daarom aan te bevelen dat de diverse dimensies van beleidsvervreemding nog vaker in de context van leidinggevendenden/HR-beleid worden onderzocht in relatie tot diverse afhankelijke variabelen. Dit kan zowel (opnieuw) bij de Nederlandse Rijksoverheid als bij nationale overheden in andere landen of bij andere grote publieke organisaties.
- Op basis van de onderzoeken van Biemans (2013) en Woering en Van Dartel (2014) was de (voorzichtige) verwachting dat ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken een verzachtend effect had op de relatie tussen beleidsvervreemding en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. In hoofdstuk vier is gebleken dat er echter alleen een direct significant positief effect is tussen ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken en betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Dit directe significante effect was dus met het oog op de beschreven literatuur relatief opvallend. Vervolgonderzoek zou deze variabele verder en uitgebreider kunnen operationaliseren en kunnen toetsen in grootschalig surveyonderzoek, de onderzoeken van Biemans (2013) en Woering en Van Dartel zijn (gedeeltelijk) kwalitatief van aard. Door exploratief surveyonderzoek kan de theorie rondom dit onderwerp worden uitgebreid en versterkt. Tevens biedt dit de kans om een valide schaal te construeren die breed toepasbaar is

in surveyonderzoek. De (zelf geconstrueerde) schaal in dit onderzoek bleek niet betrouwbaar (Cronbach alpha: 0,36).

- Uit dit onderzoek en ook uit de onderzoeken van Tummers en Bekkers (2012), Tummers (2011) en Tummers en Den Dulk (2013) bleek dat clientèle zinloosheid vaak een significant negatief effect heeft op betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. De vraag die uit de literatuur en uit de resultaten van dit onderzoek naar voren komt is waarom juist deze dimensie vaker dan de andere dimensies van beleidsvervreemding een significant negatief effect heeft op betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Vervolgonderzoek zou mogelijk compleet de focus kunnen leggen op deze dimensie van beleidsvervreemding (en op de verschillende items behorend tot deze theoretische dimensie) om tot (aanvullende) verklarende theorie te komen waarom juist deze dimensie van beleidsvervreemding vaak een significant negatief effect heeft op de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie.

6.3.2 Beleidsaanbevelingen

Gelet op het belang van kennisvalorisatie, het bruikbaar maken van wetenschappelijke kennis in de praktijk, zijn tot slot van dit onderzoek een aantal beleidsaanbevelingen geformuleerd (Universiteit van Amsterdam, 2017). De beleidsaanbevelingen zijn besproken met aantal respondenten die werkzaam zijn bij verschillende onderdelen van het Rijk (Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Inrichtingen). Herkennen zij zich hierin? Zijn dit de meest urgente kwesties die vanuit het Rijk (DGOO) aan moeten worden gepakt? Daarnaast zijn de aanbevelingen 'getest' en besproken op een netwerkbijeenkomst met als thema mobiliteit en leidinggevend. Dit is een interdepartementale werkgroep, die zich met name richt op de vraag hoe leidinggevend ondersteund kunnen worden om zich meer te richten op mobiliteit van medewerkers. Naar aanleiding van de diverse informele gesprekken en de netwerkbijeenkomst zijn de beleidsaanbevelingen verder aangescherpt. De aanbevelingen zijn met het oog op kennisvalorisatie ingedeeld op basis van actoren die op verschillende niveaus acteren.

Aanbevelingen op macroniveau

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de meeste dimensies van beleidsvervreemding geen significant negatief effect hebben op betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Dit resultaat impliceert dat het beleidsproces op een dusdanig goede manier is weergegeven dat beleidsvervreemding, met name in termen van machteloosheid, geen probleem is voor de implementatie van strategisch HR-beleid. Vanuit een internationaal perspectief zouden andere Europese overheden, bijvoorbeeld de federale overheid van België of de centrale overheden van de Scandinavische landen, met de Nederlandse

Rijksoverheid in gesprek kunnen gaan. Dit gesprek dient om kennis uit te wisselen over hoe strategisch beleid op een zo effectief mogelijke manier geïmplementeerd kan worden en hoe beleidsvervreemding onder leidinggevenden voorkomen kan worden. Dit kan vorm krijgen door een Europese conferentie te organiseren waar goede Europese voorbeelden op het gebied van HR-beleidsprocessen zich presenteren. Vergelijkbaar zou een dergelijke conferentie ook plaats kunnen vinden met de Vereniging Nederlandse Gemeenten en de G4. Ook op lokaal niveau wordt vaak op relatief grote schaal HR-beleid gevormd, echter verschilt dit ook weer per gemeente (Berenschot, 2017b). Ook voor beleidsmakers uit gemeenten kan het dus relevant zijn om goede voorbeelden op het gebied van HR-beleidsprocessen te zien.

Van der Voet, Steijn en Kuipers (2017) geven in hun onderzoek aan dat politici en beleidsmakers ervan op de hoogte moeten zijn dat de consequenties van beleid voor de organisatie of de medewerker van (grote) invloed kunnen zijn op de bereidheid van de professional om beleid te implementeren. De auteurs geven hierbij aan dat het belangrijk is om veel en zorgvuldig te communiceren richting de gebruikers van het beleid. Het is het Rijk daarom aan te bevelen om in het programma 'beginnend leidinggevenden' aandacht te besteden aan het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Het gaat hierbij dan specifiek om de voor deze groep relevante punten uit het beleid. Deze punten richten zich met name op de inzetbaarheid van medewerkers. Een mogelijk risico op beleidsvervreemding of een gebrek aan relevante kennis over het beleid kan hiermee voorkomen worden.

Aanbevelingen op mesoniveau

Tummers (2011) geeft aan dat publieke professionals vaak terughoudend zijn van hogerhand opgelegd beleid uit te voeren omdat ze hiervan niet de meerwaarde inzien voor de organisatie of de medewerker. Tummers (2011) geeft aan dat het beleidsmakers is aan te bevelen intensief de meerwaarde van beleid richting de professionals te communiceren. Clientèle (personele) zinloosheid bleek in dit onderzoek het grootste probleem te zijn in relatie tot betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Het is daarom het Rijk (in het bijzonder DGOO) aan te bevelen zich in de communicatiemiddelen van het SPB 2025 richting leidinggevenden te richten op de doelen achter het Strategisch personeelsbeleid in relatie tot de medewerker. Benadruk waarom dit beleid bijdraagt aan het functioneren en de inzetbaarheid van de medewerker.

Uit de beschrijvende statistiek van dit onderzoek kwam naar voren dat respondenten relatief hoog scoren op de verschillende dimensies van machteloosheid (3,236, 3,000 en 2,888). Ondanks dat dit niet direct een significante (negatieve) invloed heeft op de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie, is het DGOO toch aan te raden om HR-beleidsprocessen participatief vorm te geven. Dit betekent dat bij alle

fases van de beleidscyclus zoveel mogelijk 'gebruikers' van (in dit geval) het Strategisch personeelsbeleid mee moeten worden genomen (Bekkers, 2017). Hierbij valt te denken aan traditionele themasessies maar ook aan grootschalig onderzoek waarin wordt gepeild welke prioriteiten leidinggevenden zien met betrekking tot HR-beleid. Het moet echter geen doel op zich zijn om professionals meer vrijheid te geven maar een goed beargumenteerde keuze. Ook Tummers en Bekkers (2012) geven aan dat het belangrijk is om professionals een bepaalde mate van vrijheid te geven bij de uitvoering en invulling van beleid. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat het gevoel van vrijheid ook wordt beïnvloed door bijvoorbeeld andere organisatorische regels en cultuurelementen (Tummers en Bekkers, 2012).

Aanbevelingen op microniveau

Ondersteuning bij de uitvoering van (personeels)taken bleek een significant positief effect te hebben op de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie. Het is daarom het Rijk aan te bevelen om de verbinding tussen de P&O kolom en het lijnmanagement te versterken. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan gezamenlijke workshops over relevante thema's, bijvoorbeeld de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers. Daarnaast kunnen ook gezamenlijke Q & A sessies worden georganiseerd waarin goed zichtbaar kan worden welke vragen en knelpunten er zijn onder leidinggevenden met betrekking tot HR, bij het Ministerie van Economische zaken en Klimaat worden zulke sessies al georganiseerd. Ook Woering en Van Dartel (2014) gaven in hun onderzoek aan dat leidinggevenden ondersteund dienen te worden bij de uitvoering van hun personeelstaken. Ook Biemans (2013) geeft aan dat de afstand tussen de P&O kolom en het lijnmanagement verkleind moet worden.

Bij de vorige aanbeveling is al benoemd dat uit dit onderzoek bleek dat ondersteuning bij de uitvoering van personeelstaken een sleutelfactor is voor de betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie voor leidinggevenden met een p-verantwoordelijkheid. Biemans (2013) geeft aan dat het de P&O kolom aan te bevelen is duidelijk te maken wat haar rol is, welke doelen zij op HR-gebied zien binnen de organisatie en wat de boodschap daarachter is. De P&O kolom binnen een Rijksorganisaties kan bijvoorbeeld een online seminar opzetten over HR-beleid/inzetbaarheidsmaatregelen. Deze seminar moet dan idealiter ook de mogelijkheid bieden voor leidinggevenden om zich op specifieke vraagstukken te verdiepen. Zodat de seminar ook tegemoet kan komen aan de individuele wensen van de leidinggevende. Dit versterkt ook de verandering van personeelsadviseur naar HR-businesspartner.

Literatuurlijst

- Audeneart, M., George, B., & Decramer, A. (2017). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 1–17.
- Bastiaans, L., Ter Weijden, R., & Huttinga, A. (2017). Arbeidsmarkttrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk. *Ministerie van BZK*.
- Bekkers, V. (2017). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (2005). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity* (Vol. 571). John Wiley & Sons.
- Berenschot. (2017a). *HR-trends 2017-2018; de functie van HR*. Den Haag: Performa.
- Berenschot. (2017b). *Speerpunten van HR, inrichting en ontwikkeling van de HR-functie binnen gemeenten*. A&O fonds Gemeenten.
- Biemans, P.J. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol lijnmanagers en HR-afdeling. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 22-50.
- Biemans, P. J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: Een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Delft: Eburon.
- Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M. & en Looise, J. K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 32-45.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12 (2), 172–207.
- Campbell, C. (2002). Long-range corporate strategic planning in government organizations: The case of the U.S. Air Force. *Governance*, 15, 425-453.
- Centraal Planbureau. (2016). *Uitdagingen en beleidsrichtingen voor de Nederlandse welvaartsstaat*.
- Corradetti, C. (2018). The Frankfurt School and Critical Theory. *Internet Encyclopedia of philosophy*. Geraadpleegd via: [<http://www.iep.utm.edu/frankfur/#H1>]. 21 februari 2018.
- Daley, D., Vasu, M. L., & Weinstein, M. B. (2002). Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina country social service professionals. *Public Personnel Management*, 31, 359-375.
- De Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Bijleveld Press.
- De Witt Wijnen, (2017, 17 mei). 'Personeel is zwakke plek van overheid.' *NRC*. Geraadpleegd via: [<https://www.nrc.nl/nieuws/2017/05/17/personeel-is-zwakke-plek-van-overheid-9258077-a1559268>]. 31 januari 2018.

- Ministerie van BZK. (2018). *Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 (concept notitie)*.
- Duehr, E.E., & Bono, J. E. (2006). Men, woman, and managers: are stereotypes finally changing? *Personal Psychology*, 59, 815-846.
- Ebbes, P. (2004). Latent instrumental variables: a new approach to solve for endogeneity s.n.
- Favero, N., & Bullock, J. B. (2015). How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 285-308.
- Gabris, G. T. (1992). Strategic planning in municipal government: A tool for expanding cooperative decision making between elected and appointed officials. *Public Productivity & Management Review*, 16, 77-93.
- George, B., & Desmidt, S. (2018). Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective. *Administration & Society*, 50(1) 131–156
- George, B., Desmidt, S., Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review*, 20 (3), 340-359.
- George, B., & Pandey, S.K. (2017). We Know the Yin—But Where Is the Yang? Toward a Balanced Approach on Common Source Bias in Public Administration Scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245 – 270.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hackman J.R., & Oldham G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley: Reading, MA
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 491-519.
- Hirschfeld, R.R., & Feild, H.S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration*. London: Palgrave Macmillan.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69,3–19.
- ICTU. (2017). *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid*.
- Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organization: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Klijn, E.-H. (2002) Governing Networks in the Hollow State: Contracting-Out, Process Management or a Combination of the Two, *Public Management Review*. 4(2), 149 – 66.
- Korosec, R.L. (2006). Is department-based strategic planning more effective than organization-wide strategic planning? Empirical evidence from senior management. *Public Performance and Management Review*, 30, 221-244.

- Kuipers, B. S., & Giurge, L. M. (2016). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–23.
- Lee, G., Benoit-Bryan, J., & Johnson, T. P. (2012). Survey research in public administration: Assessing mainstream journals with a total survey error framework. *Public Administration Review*, 72, 87–97.
- Mat Roni, S. (2014). *Introduction to SPSS*.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D.M., & Flood, P.C. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289–310.
- Metselaar, E. E. (1997). Assessing the willingness to change: Construction and validation of the DINAMO. (Doctoraal dissertatie, Free University of Amsterdam).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Ministerie van BZK. (2018). *Bedrijfsvoering Rijk 2017, Jaarrapportage*
- Ministerie van BZK. (2017). *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk; Wat vertellen de cijfers?*
- Ministerie van BZK. (2017). *Bedrijfsvoering Rijk 2016, Jaarrapportage*.
- Ministerie van BZK. (2013). *Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020. Wat is de koers? En wat betekent dat voor u?*
- Nishii, L.H., & Wright, P.M. (2008), Variability Within Organizations. Implications for Strategic Human Resource Management, in *The People Make the Place. Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, ed. D.B. Smith, New York: Taylor & Francis Group, 225–248.
- O'Brien, R.M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity* 41, 673–690
- Olson, B. J., Parayitam, S & Y. Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management* 33 (2), 196– 222.
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63 (1), 539–569.
- Poister, T.H., Pitt, D.W., & Edward, L.H. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 23, 308–325.

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Redactie Trouw. (2018, 6 januari). 'Waarom de problemen op de arbeidsmarkt juist nu aangepakt moeten worden', *Trouw*. Geraadpleegd via: [<https://www.trouw.nl/opinie/waarom-de-problemen-op-de-arbeidsmarkt-juist-nu-aangepakt-moeten-worden~af495fbd/>]. 31 januari 2018.
- Rijksoverheid. (2018). *Directoraat-generaal Overheidsorganisatie*. Geraadpleegd via: [<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/organisatie/organogram/directoraat-generaal-overheidsorganisatie-dgoo>]. 30 januari 2018.
- Rijksoverheid (2018). *Organisatie Rijksoverheid*. Geraadpleegd via: [<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/organisatie-rijksoverheid>]. 30 januari 2018.
- Rijksoverheid. (2018). *Het Functiegebouw Rijk. Ruggengraat van het personeelsbeleid*. Geraadpleegd via: [<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/over>]. 26 april 2018
- Rijksoverheid. (2016). *Functiefamilie Lijnmanagement, functieprofiel Topmanager-generaal*. Geraadpleegd via: [<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/assets/downloads/569-21februari2018.pdf>]. 26 april 2018.
- Rijksoverheid. (2016). *Functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager*. Geraadpleegd via: [<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/assets/downloads/518-21februari2018.pdf>]. 26 april 2018.
- Sanders, J. A. M. F., Luijters, K., Wijk, E. V., & Keijzer, L. E. (2013). *Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap*.
- Sarros, J.C., Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C., & Densten, I.L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13, 285–304.
- Seeman, M. (1971). The urban alienations; some dubious these from Marx to Marcuse. *Journal of applied psychology*, 63, 213-218.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum: Assen.
- Steijn, B., Groeneveld, S., & Van der Parre, P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 29-49.
- Suárez-Mendoza, M. J., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2008). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the canary islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071–1088.

- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44, 115–121.
- Tummers, L.G. (2017). *Policy Alienation*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (3rd edition), edited by A. Farazmand (ed.). 1-8. Springer Nature: New York
- Tummers, L.G. & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21, 850-859
- Tummers, L. G. (2012a). Policy Alienation of Public Professionals: The Construct and Its Measurement. *Public Administration Review*, 72(4), 516–525.
- Tummers, L.G. (2012b). *Policy Alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Erasmus University Rotterdam.
- Tummers, L.G. & Bekkers, V.J.J.M. (2012). *Discretion and its effects: Analyzing the experiences of street-level bureaucrats during policy implementation*.
- Tummers, L., Steijn, B., & Bekkers, V. (2012). Explaining the willingness of public professionals to implement public policies: Content, context, and personality characteristics. *Public Administration*, 90(3), 716-736.
- Tummers, L.G. (2011). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences: an international journal of comparative public administration*, 77(3), 555–581.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professional; theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. *B en M : tijdschrift voor Beleid, Politiek en Maatschappij*, 36(2), 104-116.
- Tummers, L.G, Bekkers, V.J.J.M, & Steijn, A.J. (2007). *Public policy alienation of public service workers: A conceptual framework*.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 188–204.
- Universiteit van Amsterdam. (2017). *Kennisvalorisatie*. Geraadpleegd via: [<http://www.uva.nl/onderzoek/onderzoek-en-samenwerking/kennisvalorisatie/kennisvalorisatie.html>]. 16 mei 2018.
- Van de Beek, J.H. (2010). *Kennis, macht en moraal : de productie van wetenschappelijke kennis over de economische effecten van migratie naar Nederland, 1960-2005*. Amsterdam: Vossiuspers – Amsterdam University Press General
- Van der Lippe, T., Van Doorne-Huiskens, A., & Blommaert, L. (2014). De toename van vrouwen in leidinggevende functies. *Vrouw & Economie, ESB*, 99, 456-458.
- Van der Voet, J., Steijn, A.J., & Kuipers, B.S. (2017). What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, 19(4), 462.

- Van der Voet, J., Kuipers B.S & Groeneveld S. (2016). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context, *Public Management Review* 18(6), 842-865.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Vermeeren, B. (2014a). *HRM implementation and performance in the public sector*.
- Vermeeren, B. (2014b). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059
- Vermeeren, B, Kuipers, B.S, & Steijn, A.J. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174–195.
- Verschuren, P, & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag, Uitgeverij LEMMA.
- Vinzant, D. H., & Vinzant, J. C. (1996b). Strategy and organizational capacity: Finding a fit. *Public Productivity & Management Review*, 20, 139-157.
- VVD, CDA, D66, & ChristenUnie. (2017). *Vertrouwen in de toekomst, regeerakkoord 2017-2021*.
- Wheeland, C. M. (1993). Citywide strategic planning: An evaluation of Rock Hill's "Empowering the Vision." *Public Administration Review*, 53, 65-72.
- Woering, E., & van Dartel, N. (2014). De alledaagse werkelijkheid van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 1.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14,59–78.

Bijlage A: Vragenlijst

Vragen over persoonskenmerken (9 items)

1. Bent u? (man/vrouw)
2. Wat is uw geboortjaar? (uitrolmenu)
3. Wat is uw hoogst voltooide opleiding? (basisonderwijs tot WO, 6 categorieën*)
4. Hoe lang werkt u al bij de Rijksoverheid? (<5 jaar, 5-15 jaar, >15 jaar)
5. Heeft u een directe personeelsverantwoordelijkheid? (ja/nee)
6. Over hoeveel mensen heeft u een personeelsverantwoordelijkheid? (<20, 21- 30, 31- 40, 41>50, 50>)
7. Wat voor soort leidinggevende bent u? (midden-manager, operationeel manager, anders)
8. In welke schaal wordt u bezoldigd? (uitrol menu 1 t/m 19)
9. Kunt u aangeven welke beschrijving het beste bij uw functie past? (uitrolmenu met 12 sectoren**)

*Basisonderwijs, vmbo (lbo, vbo, lts, mavo, IVO, mulo-e.d.), HAVO/VWO (MMS, HBS e.d.), mbo (Mts, meao, SPD1 e.d.), hbo (Bachelor, hts, heao-e.d.), WO (Bachelor, Kandidaats, Master, Doctoraal e.d.)

** Bedrijfsvoering/middelen functie (niet financieel-economisch, ICT of communicatie), Beleidsuitvoering, Beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling/-adviesing (niet internationaal of financieel economisch werk), Financieel-economisch werk, ICT, In- en/of externe communicatie, Internationaal

Vragen horend bij de dimensies van beleidsvervreemding (23 items)

1. Ik denk dat het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers op lange termijn zinvol is voor de positie van mijn organisatie. R
2. Ik denk dat het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, op korte termijn zinvol is voor de positie van mijn organisatie. R
3. Ik denk dat het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, al reeds zinvol is geweest voor de positie van mijn organisatie. R
4. Over het algemeen denk ik dat het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, zinvol is voor de positie van mijn organisatie. R
5. Door middel van het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, kan ik beter de problemen van mijn medewerkers oplossen. R
6. Stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, draagt bij aan het welzijn van mijn medewerkers. R
7. Door middel van het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, kan ik mijn medewerkers beter helpen met hun ontwikkeling (dan daarvoor). R
8. Ik denk dat het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers een heel gunstig effect heeft op mijn medewerkers. R
1. In mijn optiek hebben leidinggevend (als groep) te weinig (doorzettings)macht om het strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers, inhoudelijk te beïnvloeden.
2. Wij leidinggevend (als groep) machteloos bij de introductie van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.
3. In mijn optiek kunnen leidinggevend (als groep) op rijksniveau geen invloed uitoefenen op de inhoudelijke ontwikkeling van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.
1. In mijn organisatie konden leidinggevend (als groep) (mee)beslissen over hoe strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers werd geïmplementeerd. R
2. In mijn organisatie kunnen leidinggevend door middel van werkgroepen of andere bijeenkomsten een rol spelen in de beslissingen m.b.t. de uitvoering van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers. R
3. Het hoger management van mijn organisatie had leidinggevend veel meer moeten betrekken in de uitvoering van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.
4. Tijdens de introductie van het strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers, werd er in mijn organisatie niet geluisterd naar leidinggevend (als groep).
5. In mijn organisatie kunnen leidinggevend deelnemen aan gesprekken over de uitvoering van strategisch HR-beleid omtrent stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers. R

6. Ik en de andere leidinggevenden in mijn organisatie waren compleet machteloos tijdens de introductie van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.

1. Ik ervaar vrijheid in hoe ik beslissingen kan maken omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers. R

2. Tijdens het werken met strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, kan ik tegemoetkomen aan de behoeften van mijn medewerkers. R

3. Werken met strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers voelt als een harnas waarin ik niet gemakkelijk kan bewegen.

4. Wanneer ik werk met strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, ben ik gebonden aan strakke procedures.

5. Ik kan het strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, niet voldoende aanpassen aan de behoeften van mijn medewerkers.

6. Wanneer ik werk met strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers, kan ik mijn eigen beoordelingen (overwegingen) maken. R

Vragen over ondersteuning bij de uitvoering van personeels(taken) (vragen toegevoegd vanuit stageorganisatie, 3 items)

1. Ik heb het gevoel dat ik in het dagelijks leven voldoende wordt ondersteund bij het uitvoeren van mijn taken.

2. Ik ga regelmatig in gesprek met mijn leidinggevende over mijn personeelstaken.

3. Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te kunnen doen.

Vragen over betrokkenheid ten opzichte van beleidsimplementatie

1. Ik heb de intentie om mijn medewerkers te overtuigen van de voordelen van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.

2. Ik heb de intentie energie te steken in het bereiken van (de doelen van) het strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.

3. Ik heb de intentie weerstand weg te nemen bij mijn medewerkers met betrekking tot het strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van medewerkers.

4. Ik heb de intentie tijd te maken/besteden aan het implementeren van strategisch HR-beleid omtrent het stimuleren van de inzetbaarheid van mijn medewerkers.

R= Reversed item

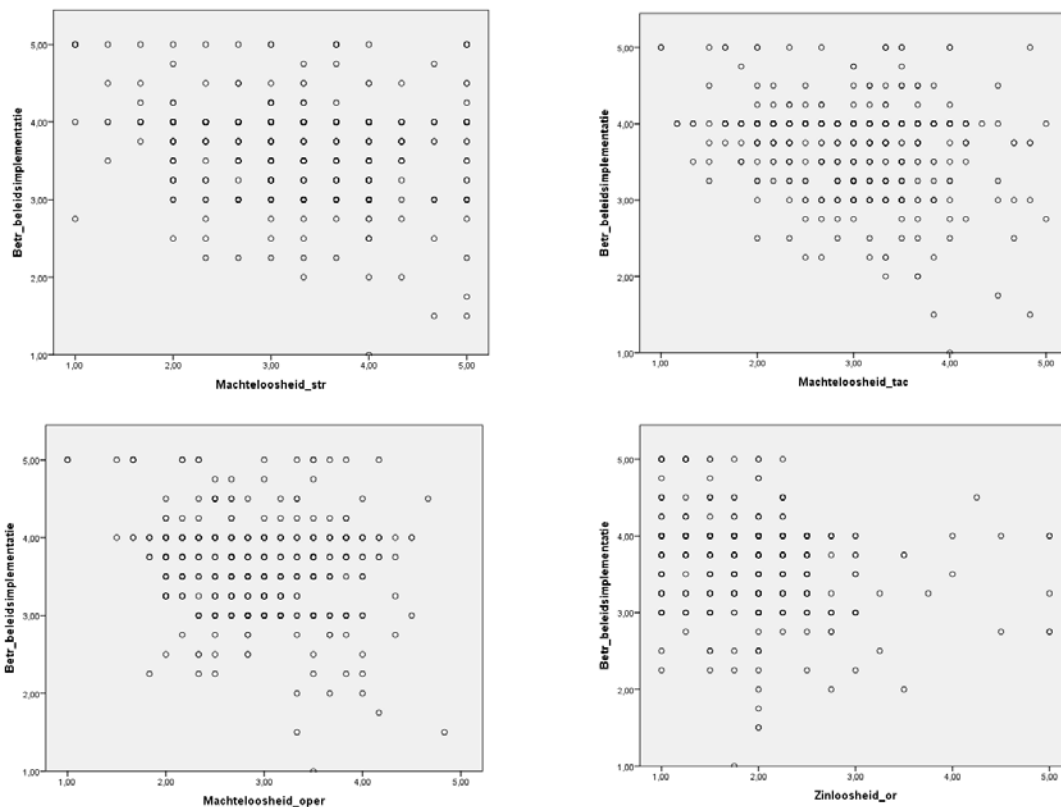
Bijlage B: SPSS output

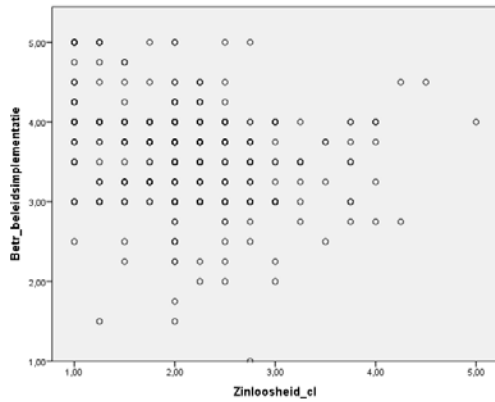
- B1: Harman's single factor test

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,747	28,692	28,692	7,747	28,692	28,692
2	4,317	15,998	44,682			
3	2,429	8,997	53,679			
4	1,472	5,453	59,133			
5	1,113	4,121	63,253			
6	1,000	3,702	66,956			
7	,896	3,318	70,273			
8	,705	2,613	72,886			
9	,621	2,301	75,187			
10	,573	2,121	77,307			
11	,554	2,052	79,359			
12	,512	1,897	81,256			
13	,471	1,744	83,000			
14	,439	1,626	84,626			
15	,420	1,557	86,183			
16	,396	1,465	87,647			
17	,383	1,420	89,068			
18	,363	1,344	90,412			
19	,350	1,296	91,708			
20	,343	1,270	92,978			
21	,320	1,185	94,163			
22	,308	1,142	95,305			
23	,300	1,110	96,415			
24	,283	1,048	97,463			
25	,276	1,021	98,483			
26	,219	,811	99,295			
27	,190	,705	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- B2: Residuenanalyse: Scatterplots



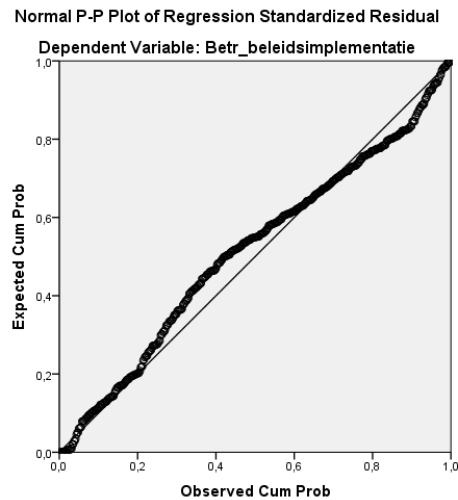
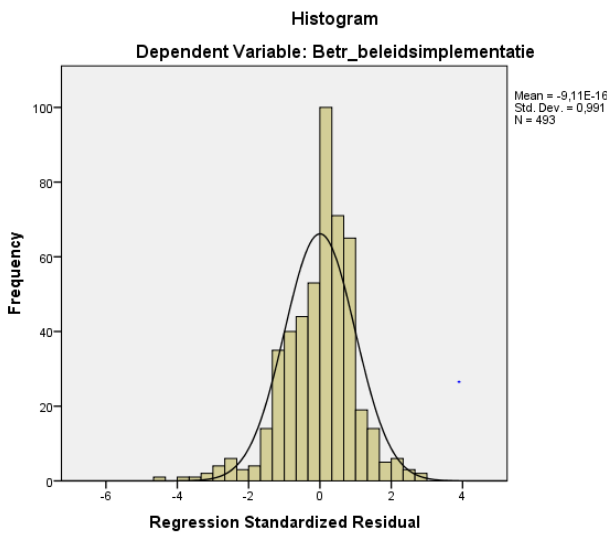


- B3: VIF-waarden

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,874	,285		17,110	,000		
	Machteloosheid_str	-,047	,038	-,074	-1,223	,222	,494	2,023
	Machteloosheid_tac	-,073	,046	-,094	-1,578	,115	,510	1,961
	Machteloosheid_oper	-,063	,051	-,072	-1,238	,216	,532	1,879
	Zinloosheid_or	-,058	,047	-,066	-1,234	,218	,639	1,565
	Zinloosheid_cl	-,165	,045	-,191	-3,674	,000	,663	1,507
	dummy_geslacht	,015	,055	,013	,282	,778	,885	1,130
	Geboortejaar	,006	,004	,074	1,495	,136	,745	1,343
	Opleiding	-,062	,025	-,110	-2,459	,014	,892	1,121
	Lengte_dienstver	-,055	,044	-,059	-1,263	,207	,835	1,198

a. Dependent Variable: Betr_beleidsimplementatie

- B4: Normale verdeling



- B5: Cook's D

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,8790	4,3404	3,7044	,20836	493
Std. Predicted Value	-3,961	3,053	,000	1,000	493
Standard Error of Predicted Value	,037	,183	,075	,019	493
Adjusted Predicted Value	2,8871	4,3176	3,7037	,20907	493
Residual	-2,37989	1,59132	,00000	,53745	493
Std. Residual	-4,387	2,934	,000	,991	493
Stud. Residual	-4,424	2,993	,001	1,002	493
Deleted Residual	-2,41974	1,65621	,00071	,55010	493
Stud. Deleted Residual	-4,512	3,018	,000	1,006	493
Mahal. Distance	1,236	54,979	8,982	5,456	493
Cook's Distance	,000	,049	,002	,005	493
Centered Leverage Value	,003	,112	,018	,011	493

a. Dependent Variable: Betr_beleidsimplementatie

- B6: Model Summary & Anova

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 ^a	,131	,114	,54243

a. Predictors: (Constant), Lengte_dienstver, Machteloosheid_str, Zinloosheid_cl, dummy_geslacht, Opleiding, Geboortejaar, Zinloosheid_or, Machteloosheid_oper, Machteloosheid_tac

b. Dependent Variable: Betr_beleidsimplementatie

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,359	9	2,373	8,066	,000 ^b
	Residual	142,114	483	,294		
	Total	163,473	492			

a. Dependent Variable: Betr_beleidsimplementatie

b. Predictors: (Constant), Lengte_dienstver, Machteloosheid_str, Zinloosheid_cl, dummy_geslacht, Opleiding, Geboortejaar, Zinloosheid_or, Machteloosheid_oper, Machteloosheid_tac