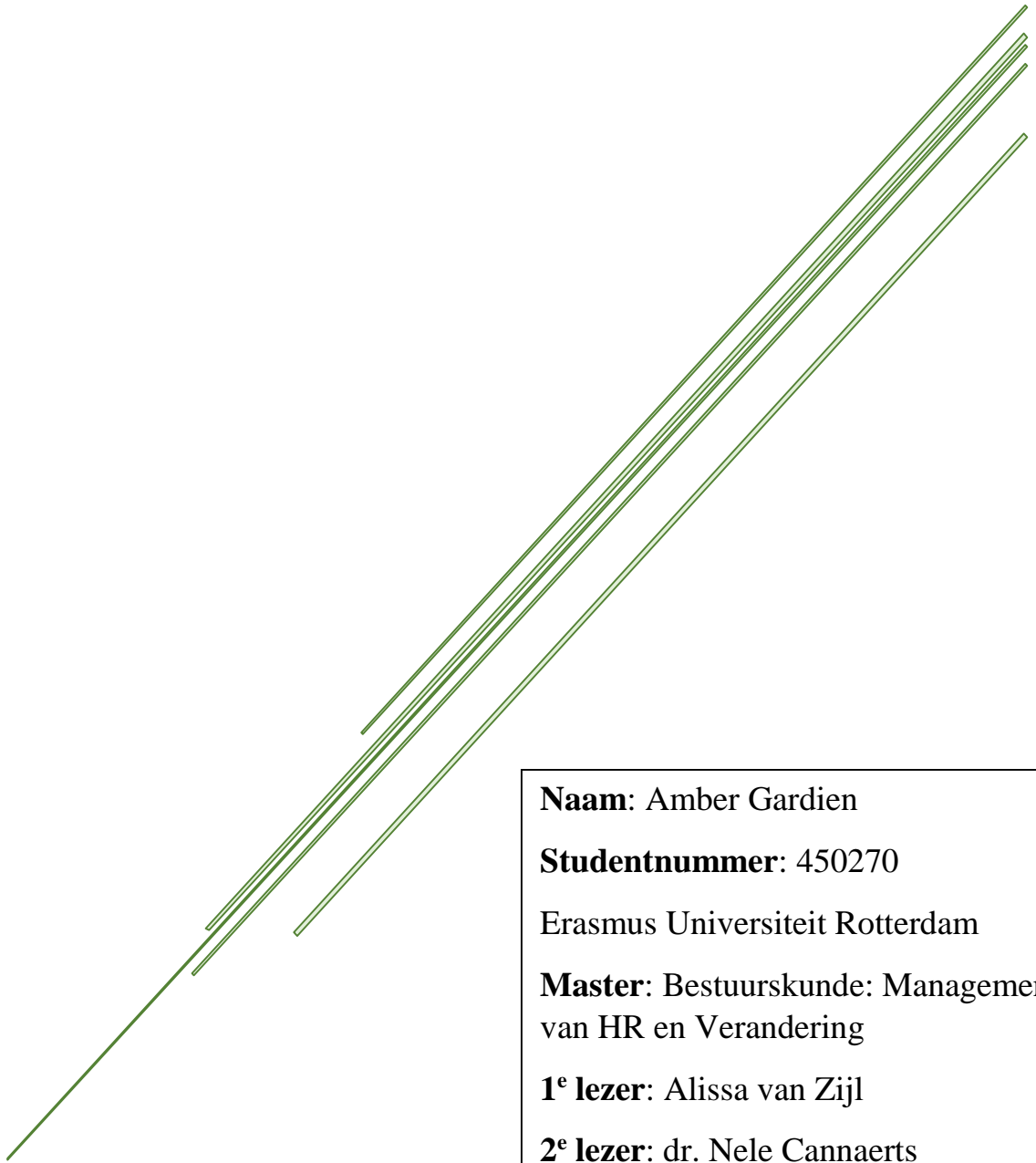


Voor de medewerkers door het vuur

Een onderzoek naar op welke wijze een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, van invloed is op baantevredenheid



Naam: Amber Gardien

Studentnummer: 450270

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master: Bestuurskunde: Management van HR en Verandering

1^e lezer: Alissa van Zijl

2^e lezer: dr. Nele Cannaerts

Datum: 5 augustus 2021

Voorwoord

In juli 2020 heb ik mijn bachelor Bedrijfskunde afgerond aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waarna ik in september 2020 de Bestuurskundige master Management van HR en Verandering gestart ben. Een overgang dus van de private sector naar de publieke sector, wat mij uitermate goed bevalt. Ik kijk met veel plezier terug op de master Management van HR en Verandering, met in het bijzonder mijn afstudeerstage bij Defensie.

Ik heb veel affiniteit met samenwerken, hulp bieden, en je inzetten voor een zaak die écht van betekenis is. Het is daarom dat de stageplek bij Defensie, gericht op baantevredenheid, mij enorm aansprak. Deze stageplek is aangedragen door de Erasmus Universiteit. Ik ben de Universiteit dan ook erg dankbaar voor het aandragen van stageplekken aan studenten zoals deze. Vanaf februari 2021 ben ik de uitdaging ‘werken bij Defensie, je moet het maar kunnen’ aangegaan. De stageperiode bij het 931 Squadron van Defensie was ontzettend leuk en leerzaam. Ondanks de coronapandemie ben ik door Majoor Klein in de gelegenheid gesteld om fysiek aanwezig te zijn op de Vliegbasis Gilze-Rijen. Dit heeft mij veel positieve energie gegeven en heeft mij bovendien enorm geholpen ervaring op te doen in de organisatie. Ook ben ik door Majoor Klein goed begeleid gedurende mijn afstudeerstage en ben ik betrokken bij de werkzaamheden. Bij de brandweerlieden van het 931 Squadron heb ik mijn interviews kunnen afnemen. De brandweerlieden hebben mij met open armen ontvangen en hebben gevoelige informatie met mij willen delen. Zij hebben mij daarmee in de gelegenheid gesteld af te kunnen studeren. In het bijzonder dank ik daarom Majoor Klein en de brandweerlieden van het 931 Squadron.

Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleidster Alissa van Zijl graag bedanken voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn masterscriptie. Zij was zeer betrokken en gaf me de input en feedback die ik nodig had om deze scriptie goed af te kunnen ronden. Tot slot wil ik mijn scriptiekring bedanken. De feedback vanuit Aishani, Laura en Mark hebben mij erg geholpen. Onze afstudeerkring heb ik ervaren als gezellig en betrokken, wat mij extra motivatie heeft gegeven voor het goed afronden van mijn scriptie.

Amber Gardien

Poeldijk, augustus 2021

Samenvatting

Door de jaren heen is men meer het belang van baantevredenheid in gaan zien. Niet voor niets is baantevredenheid daarom een wijd onderzocht onderwerp. Er is namelijk op het gebied van baantevredenheid sprake van een win-winsituatie voor zowel de medewerker als de organisatie. Om baantevredenheid te bewerkstelligen, dient men zich te focussen op de voorspellende factoren hiervan.

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen op welke wijze een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, van invloed is op baantevredenheid. Dit is dan ook de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek zal beantwoord worden doormiddel van kwalitatief onderzoek binnen de brandweer van Defensie. Interviews zullen afgenomen worden om zo verdiepende inzichten te krijgen. Binnen dit onderzoek zullen twee leiderschapsstijlen meegenomen worden, namelijk: transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. Daarnaast wordt doormiddel van het opsplitsen van HR-praktijken in drie mini-bundels, de invloed ervan op baantevredenheid inzichtelijker. Het is daarom dat er binnen dit onderzoek onderscheid is gemaakt tussen drie mini-bundels van HR-praktijken, het AMO-model.

Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal bevindingen. Allereerst tonen de resultaten aan dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op HR-praktijken, en daarmee een positieve invloed op baantevredenheid. Aspecten als mensgerichtheid en interesse tonen vanuit de leidinggevende leiden direct tot baantevredenheid onder de respondenten. Daarnaast is transformationeel leiderschap via HR-praktijken van invloed op baantevredenheid. Er bestaat een patroon binnen de interviews waaruit blijkt dat transformationeel leiderschap, leidt tot het positief ervaren van HR-praktijken. Door het ervaren van transformationeel leiderschap bij de respondenten ontstaat er een gevoel dat de HR-praktijken nut hebben. Ten tweede tonen de resultaten transactioneel leiderschap een wisselende invloed heeft op HR-praktijken, en daarmee op baantevredenheid. De grondslag hiervan zou kunnen liggen in de context van leiderschap, wat uitgewerkt is in de aanvullende inzichten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Relevantie	8
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	8
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.2.3 Bestuurskundige relevantie	9
2 Theoretisch kader	10
2.1 Baantevredenheid	10
2.2 Leiderschap	11
2.2.1 Leader-Member Exchange Theorie (LMX)	11
De uit-groep.....	11
De in-groep.....	12
2.3 Human Resource Management	14
2.4 People Management	14
2.5 Conceptueel model	16
3 Methodologie	17
3.1 Onderzoeksstrategie	17
3.2 Dataverzameling	18
3.3 Betrouwbaarheid	19
3.4 Validiteit	20
3.5 Operationalisatie	20
3.5.1 Baantevredenheid	20
3.5.2 Ervaren leiderschapsstijl	21
3.5.3 Ervaren HRM	22
3.6 Data-analyse	23
3.7 Ethiek	24
4 Resultaten en analyse	25
4.1 Baantevredenheid	25
4.2 Leiderschapsstijl	26
4.2.1 Transformationeel leiderschap	26
4.2.2 Transactioneel leiderschap	29
4.3 Human Resource Management	30
4.4 Analyse	35
4.4.1 De invloed van leiderschap op baantevredenheid	35
4.4.2 De invloed van HR-praktijken op baantevredenheid	38

4.4.3 De invloed van leiderschap op HR-praktijken.....	40
4.4.4 De invloed van leiderschap, via HR-praktijken, op baantevredenheid.....	43
4.5 Aanvullende inzichten.....	45
5 Conclusie en aanbevelingen.....	47
5.1 Conclusie.....	47
5.2 Bijdrage van het onderzoek.....	50
5.3 Limitaties van het onderzoek.....	50
5.4 Vervolgonderzoek.....	51
5.5 Aanbevelingen.....	51
5.5.1 Kies de juiste leiderschapsstijl.....	51
5.5.2 Geef betekenis aan HR-praktijken.....	52
5.5.3 Zet de juiste HR-praktijken in.....	52
Bijlage 1: Operationaliseringsschema.....	54
Bijlage 2: Codeerschema.....	56
Bijlage 3: Privacy formulier.....	60
Bijlage 4: Interviewschema.....	62
Bronnenlijst.....	64

1. Inleiding

De Nederlandse man werkt gemiddeld 69 duizend uur in zijn hele leven (Rabobank, 2019). Werk neemt dus een groot deel van het menselijk leven in beslag. Het is daarom gewenst dat men met vreugde zijn of haar werk uitvoert. Door de jaren heen is men meer het belang van baantevredenheid in gaan zien. Niet voor niets is baantevredenheid daarom een wijd onderzocht onderwerp. Baantevredenheid wordt gedefinieerd als een positieve emotie als reactie op de beoordeling van een baan (Agho et al., 1993; Locke, 1976). Baantevredenheid beïnvloedt de gezondheid en het welzijn van de mens (Krings, 2018). Een hoge mate van baantevredenheid vermindert uitstroom en verzuim. Daarbij zijn tevreden medewerkers creatiever, geconcentreerder en gemotiveerder dan ontevreden medewerkers. Wanneer iemand tevreden is met zijn of haar baan, draagt dit bij aan zowel de individuele prestatie als de organisatieprestatie (Vermeeren, 2015; Ostroff, 1992). Er is dus op het gebied van baantevredenheid sprake van een win-winsituatie voor zowel de medewerker als de organisatie. Om baantevredenheid te bewerkstelligen, dient men zich te focussen op de voorspellende factoren hiervan.

Eerder onderzoek heeft bevestigd dat leiderschap van invloed is op baantevredenheid binnen de publieke sector (Voon et al., 2011). De gedachten en emoties van leidinggevendens beïnvloeden namelijk de baantevredenheid van medewerkers (Goleman, 2002). Dit komt omdat leidinggevendens effect hebben op de gedachten, emoties, verwachtingen, behoefte-eisen en motivatie-waarden van medewerkers, wat gezamenlijk leidt tot hun geïdentificeerde doelstellingen (Burns, 2017).

De People Management theorie stelt dat leiderschap en Human Resource Management onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn (Knies & Leisink, 2018). Om leiderschapsvaardigheden in de praktijk te kunnen brengen en medewerkers positief te kunnen beïnvloeden, hebben leidinggevendens namelijk HR-praktijken nodig (Vermeeren et al., 2014; Knies & Leisink, 2018).

Ervaren HR-praktijken beïnvloeden werknemersuitkomsten, zoals baantevredenheid (Wright & Nishii, 2007; Guest et al., 2004). Naast de directe invloed van leiderschap op baantevredenheid, lijkt leiderschap dus indirect via HR-praktijken van invloed te zijn. Eerder onderzoek laat een positieve relatie tussen HR-praktijken en baantevredenheid zien (Vermeeren et al., 2014). Het is daarom dat HR-praktijken als mediërende variabele is opgenomen binnen dit onderzoek. De HR-praktijken zijn opgedeeld in drie mini-bundels om inzichten te verkrijgen op welke wijze HR-praktijken, die via de leidinggevendens zijn geïmplementeerd, van invloed

zijn op baantevredenheid. Door dit te doen wordt de invloed van HR-praktijken op baantevredenheid inzichtelijker (Lepak et al., 2006).

1.1 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te bieden op welke wijze een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, van invloed is op baantevredenheid. Voortvloeiend uit de bestaande literatuur, luidt de hoofdvraag:

Op welke wijze heeft een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, invloed op baantevredenheid?

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden via de volgende deelvragen:

Theoretisch:

Deelvraag 1: Welke leiderschapsstijlen hebben volgens de literatuur een negatieve of positieve invloed op baantevredenheid?

Deelvraag 2: Welke HR-praktijken hebben volgens de literatuur een positieve invloed op baantevredenheid?

Empirisch:

Deelvraag 3: Op welke wijze ervaren de medewerkers baantevredenheid?

Deelvraag 4: Welke leiderschapsstijl en welke ingezette HR-praktijken ervaren de medewerkers?

De hoofd- en deelvragen zijn beantwoord aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode. De theoretische deelvragen zijn beantwoord doormiddel van het theoretisch kader. De theoretische deelvragen hebben geleid tot het conceptueel model, waarin de verwachtingen zijn geschetst. De verwachtingen zijn getoetst om te achterhalen of de bevindingen overeenkomen met eerdere studies en literatuur. De empirische deelvragen zijn beantwoord doormiddel van data, verkregen via semigestructureerde interviews binnen de brandweer van het Defensie Helikopter Commando (DHC). Door deze interviews is er verdiepend inzicht verkregen in verschillende percepties van medewerkers over de gehanteerde leiderschapsstijl, de HR-praktijken en baantevredenheid (Matthews & Ross, 2010).

1.2 Relevantie

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie verwijst naar de mate waarin dit onderzoek bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Van Thiel, 2010:194). Wat ons dierbaar is, beschermt Defensie. Brandweerlieden van Defensie leiden een uniek leven dat verschilt van de overgrote meerderheid van de werkende maatschappij. De militaire brandweer bezit uitzonderlijk materieel en kennis. De brandweer van Defensie wordt ingeschakeld bij een brand op een van de Defensieonderdelen, op militaire oefeningen en uitzendingen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een brand van een militair vliegtuig. Daarnaast wordt de militaire brandweer opgeroepen wanneer de civiele brandweer de brand niet alleen kan bestrijden. Zij geven dus ondersteuning bij rampen en dragen bij aan de veiligheid van ons land.

Door de voorspellende factoren, leiderschap en HR-praktijken, van baantevredenheid onder de loep te nemen, zal inzicht verkregen worden hoe een publieke organisatie baantevredenheid kan bewerkstelligen. Dit geldt vooral binnen de publieke sector, aangezien dit werk erg arbeidsintensief is (Vermeeren, 2015). Het is daarom maatschappelijk relevant dat onderzocht wordt hoe medewerkers binnen de publieke sector tevreden kunnen worden met hun baan.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie verwijst naar de mate waarin dit onderzoek bijdraagt aan de bestaande literatuur rondom een onderwerp (Van Thiel, 2010:201). Dit onderzoek draagt bij aan de verbreding en de verdieping van de bestaande literatuur over op welke wijze er een relatie is tussen leiderschap en baantevredenheid, en hoe deze via HR-praktijken verloopt. Waar baantevredenheid een veel onderzocht thema is binnen de private sector, is onderzoek naar baantevredenheid binnen de publieke sector schaars (Steijn, 2004). Er wordt benadrukt dat er een verschil bestaat op gebied van baantevredenheid tussen private en publieke organisaties (DeSantis & Durst, 1996). Aangezien het werk binnen de publieke sector erg arbeidsintensief is, lijkt er voor baantevredenheid juist een grotere rol weggelegd (Vermeeren, 2015). Dit onderzoek draagt bij aan de schaarse literatuur omtrent baantevredenheid en haar voorspellers.

Daarnaast stelt Vermeeren (2017) in haar onderzoek dat baantevredenheid grotendeels afhankelijk is van de perceptie van medewerkers in hoeverre de organisatie geeft om hun welzijn, en in hoeverre zij gewaardeerd worden (Vermeeren, 2017). Het idee van het AMO-model is dat wanneer medewerkers goed worden behandeld door de organisatie via HR-praktijken, zij beter presteren. Vermeeren (2017) stelt als limitatie van haar onderzoek dat er

buiten de factoren Ability, Motivation en Opportunity ook andere factoren van invloed zijn op baantevredenheid, zoals bijvoorbeeld leiderschapsstijlen. Het is mede daarom dat dit onderzoek de indicator leiderschapsstijl bevat. Hiermee vult dit onderzoek een gat in de bestaande literatuur.

1.2.3 Bestuurskundige relevantie

Het onderzoek is evenzeer bestuurskundig relevant vanwege de politieke aansturing. Defensie is grotendeels afhankelijk van de politieke leiding, en dus niet volledig vrij in besluitvorming binnen hun werkzaamheden (Ministerie van Defensie, 2019). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen hen ondersteuning bieden op het gebied van beleid gericht op baantevredenheid. Het is kortom bestuurskundig relevant om baantevredenheid en haar voorspellende factoren, leiderschap en HR-praktijken, te onderzoeken.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat de bestaande wetenschappelijke literatuur over leiderschap, Human Resource Management en baantevredenheid. Het conceptueel model (figuur 1) vloeit vervolgens voort uit deze wetenschappelijke literatuur.

2.1 Baantevredenheid

Organisatiepsychologen zijn al aanzienlijke tijd bezig met het begrijpen van factoren die van invloed zijn op baantevredenheid. Om het onderliggende proces van baantevredenheid te duiden, is het noodzakelijk specifiek te beschrijven wat dit concept inhoudt. Baantevredenheid wordt gedefinieerd als een positieve emotionele reactie als gevolg van de beoordeling van een baan (Agho et al., 1993; Locke, 1976). Wanneer men een hoge baantevredenheid ervaart, geeft de baan voldoening en vervult de baan waarden die voor medewerkers van belang zijn (Taylor, 2007). Psycholoog F. Herzberg concludeerde dat baantevredenheid tweedimensionaal is (1966). Volgens zijn Twee-factor theorie bestaat baantevredenheid uit motivatie-factoren en hygiëne-factoren (Herzberg, 1966). Hiermee wordt onderscheid gemaakt tussen de motivatie-factoren die baantevredenheid veroorzaken, en de hygiëne-factoren die baanontevredenheid veroorzaken. Herzberg (1966) concludeerde dat de factoren waarom medewerkers tevreden zijn over hun werk, niet dezelfde factoren zijn waarom medewerkers ontevreden zijn (Herzberg, 1966). Deze factoren opereren onafhankelijk van elkaar. Voorbeelden van motivatie-factoren zijn: persoonlijke ontwikkeling, waardering en autonomie. Deze factoren leiden tot baantevredenheid (Herzberg, 1966). Een van de hygiëne-factoren is de relatie van de volger met de leidinggevende. Wanneer de relatie tussen medewerker en leidinggevende niet goed is, leidt dit tot baanontevredenheid (Herzberg, 1966). Positieve bijdragen vanuit medewerkers, zoals baantevredenheid, zijn afhankelijk van de perceptie van medewerkers over hoeveel de organisatie investeert in hun welzijn en hun waardeert (Gould-Williams, 2007). Baantevredenheid hangt dus uiteindelijk af van de mate waarin de organisatie de behoeften van haar medewerkers, in hun perceptie, vervult (Hackman & Oldham, 1975). Het zijn de leidinggevendenden binnen de organisatie die dit kunnen doen.

2.2 Leiderschap

Eerder onderzoek laat zien dat leiderschap een grote mate van invloed heeft op baantevredenheid (Voon et al., 2011). Leiderschap wordt gedefinieerd als de capaciteit van iemand om haar volgers richting te geven en te motiveren om hun doelen te bereiken (Rainey, 1979 p.315). Eén van de meest belangrijke indicatoren van baantevredenheid is de relatiekwaliteit tussen leidinggevend en medewerkers (Dansereau et al., 1975). Leiderschapstheorieën beschrijven welke leiderschapsstijl een leider dient te gebruiken in welke situatie (Van Wart, 2017). Een leiderschapsstijl wordt gedefinieerd als een ideale cluster van gedragingen en taken die een leider kan gebruiken (Van Wart, 2017). Het is de manier waarop een leidinggevende plannen uitvoert, richting geeft en de volgers motiveert (Kotter, 2001). Verschillende leiderschapsstijlen brengen een andere werkomgeving met zich mee, waardoor leiderschap direct van invloed is op de baantevredenheid van medewerkers (Voon et al., 2011). De Leader-Member Exchange Theory (LMX) gaat in op de verschillende relatiekwaliteit tussen specifieke medewerkers en de leider (Knies & Leisink, 2018).

2.2.1 Leader-Member Exchange Theorie (LMX)

De Leader-Member Exchange Theorie (LMX) verwijst naar de uitwissel-relatie tussen leider en volger, waarbij het aangeeft in hoeverre leider en volger sociaal interacteren, elkaar vertrouwen en loyaal zijn aan elkaar (Dansereau et al., 1975). Het doel van de LMX theorie is om uit te leggen wat het effect van leiders is op volgers. De LMX theorie stelt dat de mate van relatiekwaliteit tussen de leider en specifieke volgers verschilt, doordat leiders slechts een beperkt aantal hulpbronnen bezitten (Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). Bij deze hulpbronnen dient gedacht te worden aan bijvoorbeeld energie en tijd (Dansereau et al., 1975). Volgers die een hoge mate van LMX ervaren bevinden zich in de in-groep, terwijl volgers die een lage mate van LMX ervaren zich in de uit-groep bevinden (Dansereau et al., 1975).

De uit-groep

De uit-groep heeft een lage LMX met de leider (Van Wart, 2017). Volgers die een lage LMX ervaren kennen een lage mate van sociale interactie, vertrouwen en loyaliteit met hun leider (Botero & Van Dyne, 2009). Uit onderzoek blijkt dat een lage LMX tussen leider en volger leidt tot een laag niveau van baantevredenheid (Malik et al., 2015). Uit het perspectief van de leider heeft de uit-groep weinig potentie (Van Wart, 2017). Het is daarom dat volgers binnen de uit-groep minder hulpbronnen, zoals tijd en energie, aangereikt krijgen door hun leider. De uit-groep ontvangt significant minder leiderschaps-aandacht dan de in-groep, waardoor de uit-groep een kwalitatief minder goede relatie heeft met de leidinggevende (Dansereau et al., 1975).

Volgers die een lage mate van LMX ervaren doen enkel wat vereist is binnen de functieomschrijving. De uit-groep heeft namelijk via hun arbeidscontract slechts een formeel gedefinieerde relatie met de leider (Dansereau et al., 1975).

Hierin kan transactioneel leiderschap worden herkend (Buch et al., 2016). Transactioneel leiderschap kenmerkt zich door een volger/leider-relatie die gebaseerd is op de uitwisseling van een straf of beloning, afhankelijk van de individuele prestaties (Bass, 1990; Avolio et al., 2009). Transactioneel leiderschap is zeer taakgericht en legt de focus op de extrinsieke factoren (Voon et al., 2011).

Transactioneel leiderschap bevat drie elementen. Ten eerste bevat transactioneel leiderschap het element contingente beloning. Dit verwijst naar het feit dat een leider een volger beloont wanneer zijn of haar taak voltooid (Voon et al., 2011). Ten tweede bevat transactioneel leiderschap het element actief management bij uitzondering. Dit verwijst naar het feit dat een leider controlerend is. Bij actief management bij uitzondering neemt een leider direct corrigerende maatregelen wanneer een volger afwijkt van de regels (Voon et al., 2011). Tot slot bevat transactioneel leiderschap het element passief management bij uitzondering. Dit verwijst naar het feit dat een leider ingrijpt wanneer grote problemen zich voordoen. Bij passief management bij uitzondering laat een leider vrijwel alles op zijn beloop (Voon et al., 2011).

Contingente beloning is een vorm van positieve feedback, bijvoorbeeld een compliment, vanuit de leidinggevende aan de volger (Avolio et al., 1988). Het is daarom dat contingente beloning een positief effect heeft op de baantevredenheid (Voon et al., 2011). Daarentegen is actief management bij uitzondering een vorm van negatieve feedback, bijvoorbeeld kritiek, vanuit de leidinggevende aan de volger (Avolio et al., 1988). Het is daarom dat actief management bij uitzondering een negatief effect heeft op baantevredenheid (Voon et al., 2011). Tot slot is passief management bij uitzondering een vorm van niet-leiderschap. Passief management bij uitzondering houdt in dat een leidinggevende wacht totdat het probleem is ontstaan, voordat hij of zij pas actie onderneemt (Judge & Piccolo, 2004). Het is daarom dat passief management bij uitzondering een negatief effect heeft op baantevredenheid (Voon et al., 2011). Dit leidt tot:

Verwachting 1a: Transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, zal een negatieve invloed hebben op baantevredenheid.

De in-groep

Volgens de LMX theorie heeft de in-groep een hoge LMX met de leider (Van Wart, 2017). Volgers die een hoge LMX ervaren kennen een hoge mate van sociale interactie, vertrouwen

en loyaliteit met hun leider (Botero & Van Dyne, 2009). Uit het perspectief van de leider heeft de in-groep veel potentie. Het is daarom dat volgers binnen de in-groep meer hulpbronnen aangereikt krijgen door hun leider. Doordat de in-groep meer hulpbronnen ontvangt dan de uit-groep, kan de in-groep betere prestaties leveren dan de uit-groep (Van Wart, 2017). Hiermee wordt het vooroordeel van de leider bevestigd, wat leidt tot een vicieuze cirkel. Het is daarom dat de relatie uiteindelijk het daadwerkelijke gedrag, zowel negatief als positief, versterkend beïnvloedt (Van Wart, 2017). Medewerkers binnen de in-groep voelen zich bevoorrecht en superieur ten opzichte van de uit-groep. De in-groep heeft een informele en overstijgende relatie met de leidinggevende (Malik et al., 2017). De baantevredenheid stijgt significant van medewerkers binnen de in-groep (Volmer et al., 2011). Een leider dient daarom te streven naar zoveel mogelijk hoge LMX relaties.

Hierin kan transformationeel leiderschap worden herkend. Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door een volger/leider-relatie waarin de leider de intrinsieke motivatie en persoonlijke ontwikkeling van de volger stimuleert (Voon et al., 2011). De ambities en behoeften van de volger worden daarbij afgestemd op de organisatiedoelen. Hiermee bewerkstelligt transformationeel leiderschap de betrokkenheid van volgers bij de organisatie. Bovendien inspireert een transformationeel leider de volgers tot prestaties boven verwachting (Voon et al., 2011). Een transformationeel leider bezit de karakteristieken zelfvertrouwen en charisma (Bass, 1985).

Transformationeel leiderschap bevat vier elementen. Ten eerste bevat transformationeel leiderschap het element individuele consideratie. Dit verwijst naar het feit dat een leider de behoeften van elk individu in kaart brengt en optreedt als coach (Bass & Avolio, 1997). Ten tweede bevat transformationeel leiderschap het element geïdealiseerde invloed. Dit verwijst naar het feit dat een leider wordt bewonderd door de volger en de leider als rolmodel wordt gezien (Bass & Avolio, 1997). Ten derde bevat transformationeel leiderschap het element intellectuele stimulatie. Dit verwijst naar het feit dat een leider de volger stimuleert om zaken vanuit alternatieve perspectieven te bekijken (Bass & Avolio, 1997). Tot slot bevat transformationeel leiderschap het element inspirerende motivatie. Dit verwijst naar het feit dat een leider betekenis aan de taken geeft die uitgevoerd dienen te worden. Daarbij hanteert de leider een inspirerende visie (Bass & Avolio, 1997). Ieder element binnen transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op baantevredenheid (Voon et al., 2011). Dit leidt tot:

Verwachting 1b: Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op baantevredenheid.

2.3 Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) wordt gedefinieerd als het managen van de werknemer/werkgever-relatie doormiddel van HR-praktijken, om zo gewenste uitkomsten te behalen (Wright & Nishii, 2007). Appelbaum et al. (2000) benaderde HRM als een netwerksysteem, High-Performance Work System (HPWS) genoemd. HPWS is een HR-systeem waarin HR-praktijken afzonderlijk toegepast worden en tegelijk verbonden zijn (Boselie, 2010). Het uitgangspunt hierbij is dat de HR-praktijken onderling dienen te fitten, ofwel overeen te stemmen, met elkaar. Niet het systeem op zich, maar de juiste combinatie van HR-praktijken maakt dat het systeem leidt tot de best mogelijke uitkomsten (Boselie, 2010). Eerder onderzoek laat een positieve relatie tussen HRM en baantevredenheid zien (Vermeeren et al., 2014). Dit leidt tot:

Verwachting 2: HR-praktijken zullen een positieve invloed hebben op baantevredenheid

2.4 People Management

Het concept People Management benadrukt het feit dat leiders en HR-praktijken niet zonder elkaar kunnen (Knies & Leisink, 2018). Leiders hebben HR-praktijken nodig om hun visie te implementeren en hun medewerkers positief te kunnen beïnvloeden (Vermeeren et al., 2014; Knies & Leisink, 2018). De HR-praktijken die leiders implementeren en de manier waarop zij dit doen, wordt beïnvloed door hun leiderschapsgedrag (Knies & Leisink, 2018). Verschil in communicatie en implementatie vanuit de leider kan namelijk leiden tot variatie in de ervaren HR-praktijken door de volgers (Vermeeren et al., 2014). Dit zal verder toegelicht worden in paragraaf 3.5.3 Ervaren HRM.

Guest (1987) focust zich op de relatie tussen een leiderschapsstijl en HRM. Hij stelt dat een corrigerende leiderschapsstijl gekoppeld kan worden aan harde HR-praktijken. Daarentegen kan een stimulerende leiderschapsstijl gekoppeld worden aan zachte HR-praktijken (Guest, 1987). Harde HR-praktijken worden gedefinieerd als HR-praktijken die weinig rekening houden met de behoeften en het welzijn van medewerkers. Harde HR-praktijken worden doorgaans ingezet door corrigerende leiders, waarin de nadruk wordt gelegd op taakgerichtheid en extrinsieke factoren (Guest, 1987). Transactioneel leiderschap wordt gezien als een corrigerende leiderschapsstijl (Bass & Avolio, 1997). Het is de uit-groep die deze leiderschapsstijl ervaart. Transactioneel leiderschap, een corrigerende leiderschapsstijl, heeft een negatieve invloed op HR-praktijken (Vermeeren et al., 2014). Aangezien het onderdeel contingente beloning van transactioneel leiderschap stimulerend is en niet corrigerend, is dit van positieve invloed op HR-praktijken.

Zachte HR-praktijken houden echter weldegelijk rekening met de behoeften en het welzijn van medewerkers (Guest, 1987). Zachte HR-praktijken worden doorgaans ingezet door stimulerende leiders, waarin de nadruk wordt gelegd op mensgerichtheid en intrinsieke factoren (Guest, 1987). Transformationeel leiderschap wordt gezien als een stimulerende leiderschapsstijl (Bass & Avolio, 1997). Het is de in-groep die deze leiderschapsstijl ervaart. Slechts wanneer leiders een stimulerende leiderschapsstijl hanteren, hebben meer HR-praktijken een grotere impact op volgers (Vermeeren et al., 2014). Appelbaum et al. (2000) stelde dat HRM erop gericht dient te zijn om te voldoen aan de behoeften, motivatie en vaardigheden van volgers. Daarnaast dient HRM te zorgen voor de mogelijkheid van volgers om hun prestaties te vergroten (Appelbaum et al., 2000). Gebaseerd op dit gedachtegoed wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op HR-praktijken, die gericht zijn op het investeren in volgers om aan hun behoeften te voldoen (Vermeeren et al., 2014). Dit in tegenstelling tot transactioneel leiderschap, waar HR-praktijken taakgericht zijn. Dit leidt tot:

Verwachting 3a: Transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, zal een negatieve invloed hebben op HR-praktijken

Verwachting 3b: Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op HR-praktijken

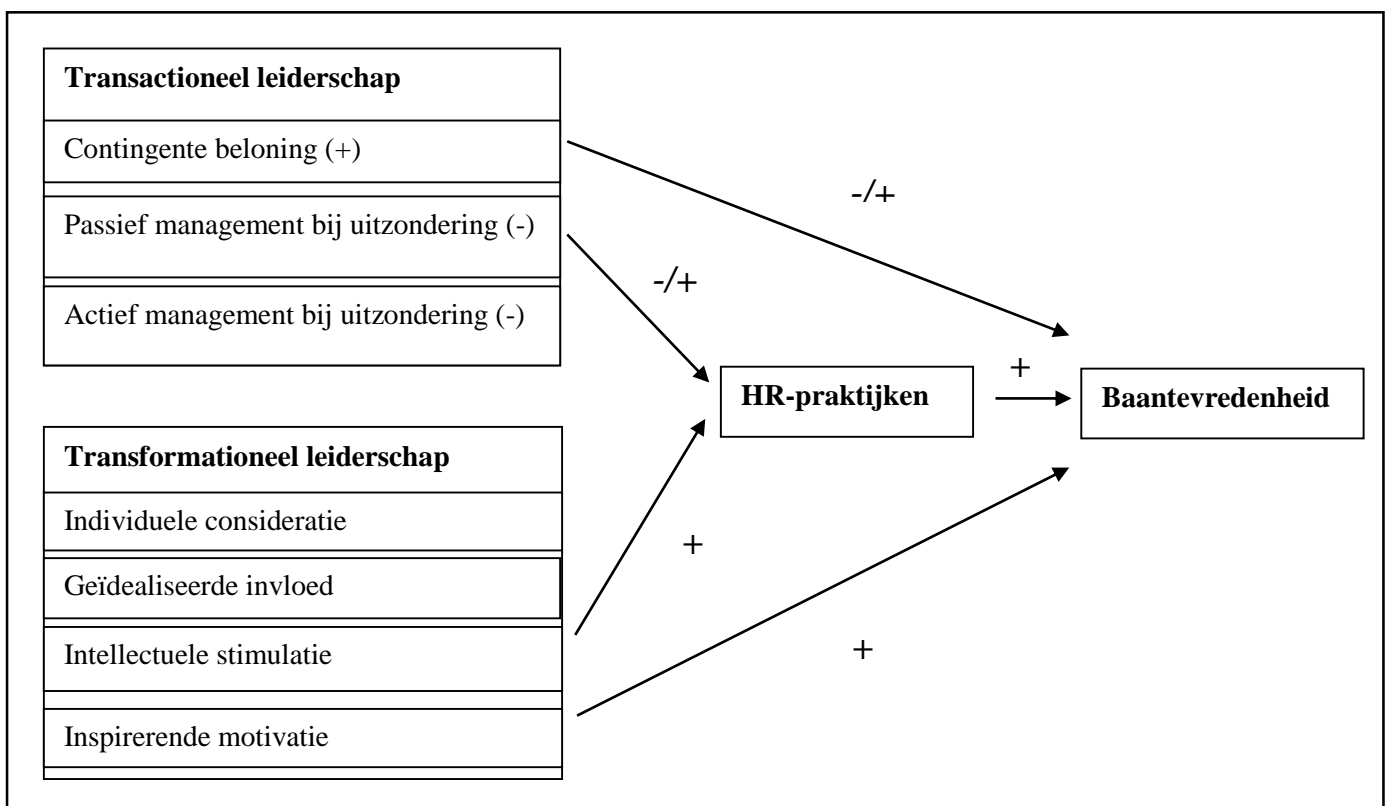
Naast de directe invloed van leiderschap op baantevredenheid, lijkt leiderschap dus ook indirect via HR-praktijken van invloed te zijn. Het is om deze reden dat HR-praktijken als mediërende variabele is opgenomen tussen leiderschapsstijl en baantevredenheid binnen dit onderzoek. De informatie binnen het theoretisch kader tezamen genomen leidt tot:

Verwachting 4a: Transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, zal een negatieve invloed hebben op HR-praktijken, en daarmee een negatieve invloed op baantevredenheid

Verwachting 4b: Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op HR-praktijken, en daarmee een positieve invloed op baantevredenheid

2.5 Conceptueel model

Het theoretisch kader van dit onderzoek is hierbij geschetst op basis van een uitgebreide literatuurstudie. Deelvraag 1: ‘Welke leiderschapsstijlen hebben volgens de literatuur een negatieve of positieve invloed op baantevredenheid?’ en deelvraag 2: ‘Welke HR-praktijken hebben volgens de literatuur een positieve invloed op baantevredenheid?’, zijn beantwoord door het theoretisch kader. Op basis van deze beantwoording is het conceptueel model opgesteld (figuur 1). De verwachte relaties tussen de onafhankelijke, mediërende en afhankelijke variabele zijn verwerkt in het conceptueel model. Het conceptueel model is de basis van het vervolg van het onderzoek.



Figuur 1: conceptueel model

3 Methodologie

Dit hoofdstuk bevat de methodologische verantwoording van het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek. De onderzoeksstrategie, dataverzameling, betrouwbaarheid, validiteit, operationalisatie, data-analyse en ethiek van het onderzoek zal worden toegelicht.

3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek focust zich **op welke wijze** een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, invloed heeft op baantevredenheid binnen de publieke sector. Er is daarom gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, aangezien er zo verdiepend inzicht in verschillende percepties van medewerkers over bepaalde situaties verkregen kon worden (Matthews & Ross, 2010). Het theoretisch kader is opgesteld vanuit een literatuuronderzoek. Aan de hand daarvan zijn het conceptueel model en de verwachtingen opgesteld. Vervolgens zijn de verwachtingen getoetst doormiddel van semigestructureerde interviews.

Dit kwalitatieve onderzoek heeft een deductieve en inductieve invalshoek. De combinatie van een deductieve en inductieve methode brengt twee voordelen met zich mee (Matthews & Ross, 2010). Enerzijds is door de deductieve invalshoek getoetst via empirische data of de verwachtingen stand houden gebaseerd op bestaande relevante literatuur, die de onderwerpen leiderschap, HR-praktijken en baantevredenheid. Daarnaast is er ruimte geweest om tijdens de interviews nieuwe kennis en ervaringen te verkrijgen met betrekking tot baantevredenheid. Dankzij de mogelijkheid van inductie hebben de brandweerlieden kunnen beschrijven welke factoren voor hen bijdragen aan baantevredenheid. De brandweerlieden kregen zo de ruimte om niet eerder onderzochte factoren te benoemen die van invloed zijn op baantevredenheid. Dit hoofdstuk beschrijft hoe dit onderzoek antwoord geeft op de hoofdvraag.

3.2 Dataverzameling

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd binnen de brandweer van het Defensie Helikopter Commando (DHC), gevestigd op vliegbasis Gilze-Rijen. Het brandweerteam van het DHC bestaat uit 62 heren en is de populatie van het onderzoek. Uit deze populatie is vervolgens een steekproef getrokken van 20 brandweerlieden. Deze brandweerlieden uit verschillende rangen zijn geselecteerd voor de interviews. Er is contact gezocht met deze brandweerlieden op de kazerne, waarna er per mail gecommuniceerd is om een precieze datum en tijd af te spreken voor het interview. Medewerkers zijn een belangrijke bron van data. Om data te verzamelen zijn vergaderingen en brandweertrainingen bijgewoond. Daarnaast zijn er interviews afgenomen bij 20 brandweerlieden. Een interview is een conversatie waarin er vragen gesteld worden op een interactieve manier (Matthews & Ross, 2010). Interviews geven een onderzoeker de mogelijkheid om meningen en gevoelens van de respondenten te vergaren (Matthews & Ross, 2010).

Deze interviews zijn afgenomen op semigestructureerde wijze. Vaststaande vragen zijn voorafgaand geformuleerd zodat er herhaalbaarheid van de interviews bewerkstelligd kon worden (Matthews & Ross, 2010). Semigestructureerde interviews kenmerken zich door het feit dat er ruimte is om af te wijken van de voorafgaand geformuleerde vragen, en er dus doorgevraagd kan worden (Matthews & Ross, 2010). Hierdoor konden er verdiepende vragen gesteld worden aan de brandweerlieden. Via semigestructureerde interviews is er zo diepgaande informatie verkregen over bepaalde onderwerpen (Matthews & Ross, 2010). De onderwerpen die aangesneden zijn tijdens de interviews komen voort uit het theoretisch kader. Gekozen is om brandweerlieden uit verschillende rangen te interviewen, om zo een algeheel beeld te kunnen vormen over de leiderschapsstijl, HR-praktijken en baantevredenheid binnen de brandweer van het DHC.

3.3 Betrouwbaarheid

Het verkrijgen van identieke resultaten wanneer het onderzoek herhaald wordt, bepaalt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2015). Betrouwbaarheid verwijst dus naar de stabiliteit van het onderzoek. Wanneer de methodiek ongevoelig is voor het tijdstip van de meting, voorkom je toeval-uitkomsten en toeval-fouten. Standaardisering is een manier om toeval-uitkomsten en toeval-fouten te vermijden. Het gebruik van vooraf vastgestelde vragen tijdens interviews, heeft gezorgd voor standaardisering van dit onderzoek. Deze zijn afkomstig uit de leiderschapsliteratuur, HRM-literatuur en baantevredenheidliteratuur, zie het theoretisch kader en de operationalisatie. Voorafgaand vastgestelde vragen dragen bij aan de herhaalbaarheid van het onderzoek (Matthews & Ross, 2010). Daarnaast zijn de interviews opgenomen zodat zij achteraf beluisterd konden worden. Hierdoor elimineer je het feit dat de respondent of de onderzoeker vergeet wat er tijdens het interview gezegd is, het interview is immers opgenomen. Ook zijn er codeerschema's toegevoegd. Deze zaken bij elkaar genomen leidt ertoe dat dit onderzoek in andere situaties dezelfde resultaten oplevert.

Er zijn echter, om de interne validiteit te waarborgen, tijdens de interviews dieptevragen gesteld waardoor er afgeweken werd van de vooraf vastgestelde vragen. Dit bemoeilijkt de herhaalbaarheid van het onderzoek (Matthews & Ross, 2010). Het onderzoek is dus niet volledig herhaalbaar, aangezien de dieptevragen tijdens de interviews afhankelijk waren van de reactie van brandweerlieden. De situatieafhankelijke reacties beïnvloeden de conclusies die worden gemaakt, wat de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten ietwat matigt. Daarnaast kunnen vragen gefocust op interpretatie van leiderschap, HR-praktijken, baantevredenheid en het geheugeneffect de betrouwbaarheid verminderen. Dit heeft te maken met de subjectiviteit van brandweerlieden over hoe zij bepaalde zaken ervaren.

Er kan worden gesteld dat het herhalen van bepaalde onderzoeksmethoden niet geheel mogelijk is. Het exact herhalen van een afgenomen interview tussen onderzoeker en respondent, kan niet. De methoden van het onderzoek worden echter grondig verantwoord, zodat de kans op toeval-uitkomsten en toeval-fouten wordt verminderd en de herhaling van het onderzoek wordt versterkt. De nauwkeurige verantwoording van de gemaakte keuzes, zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd.

3.4 Validiteit

Onderscheid wordt gemaakt tussen de interne validiteit en externe validiteit van een onderzoek. De interne validiteit is in hoeverre er gemeten is wat beoogd werd te meten binnen het onderzoek (Matthews & Ross, 2010). Systematische fouten wordt gedefinieerd als fouten waardoor gelijktijdig met het te meten concept, andere factoren worden gemeten (Swanborn, 2015:219). Door systematische fouten in te perken gaat de interne validiteit van het onderzoek omhoog. Deze inperking is bewerkstelligd binnen dit onderzoek door de kernvariabelen helder en consistent te operationaliseren in paragraaf 3.5. Daarnaast zijn de afgenomen interviews van de brandweerlieden geheel anoniem verwerkt. Door het anonimiseren van de interviews waren brandweerlieden bereid gevoelige onderwerpen aan te snijden en zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Bovendien verminderd de kans op sociaal wenselijke antwoorden doormiddel van anonimiseren. Voordat de interviews daadwerkelijk zijn afgenomen, is met de Majoor overlegd in hoeverre de vooraf vastgestelde vragen als correct en begrijpelijk waren.

De externe validiteit wordt bepaald door de generaliseerbaarheid naar andere situaties van de onderzoeksresultaten en conclusies (Boeije et al., 2009). De externe validiteit neemt af naarmate het domein meer afgebakend is. Deze afbakening is echter wel nodig, om de interne validiteit van het onderzoek te kunnen waarborgen. Omdat de ervaren leiderschapsstijl uiteindelijk van invloed is op baantevredenheid, is ervoor gekozen om brandweerlieden te selecteren vanuit de manschap-laag. De mate van externe validiteit is gestegen doordat de geïnterviewde brandweerlieden aselect bepaald zijn vanuit de manschappen. Verschillende typen brandweerlieden zijn hierdoor vertegenwoordigd. De mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten is hierdoor toegenomen.

3.5 Operationalisatie

Dit onderzoek focust zich op de abstracte concepten leiderschapsstijl, HR-praktijken en baantevredenheid. Om deze abstracte concepten te kunnen meten, zullen deze concepten gedefinieerd dienen te worden. Vervolgens zullen de dimensies benoemd worden die gekoppeld zijn aan de concepten. Afsluitend zal er benoemd worden welke meetbare indicatoren deze abstracte concepten representeren binnen het onderzoek, en hoe de abstracte concepten gemeten zullen worden.

3.5.1 Baantevredenheid

Baantevredenheid kan op betrouwbare wijze gemeten worden aan de hand van één vraag (Nagy, 2002). Om te achterhalen in hoeverre er baantevredenheid wordt ervaren, wordt het interview afgesloten met de gerichte vraag ‘Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden bent u met uw baan?’.

3.5.2 Ervaren leiderschapsstijl

Leiders overschatten over het algemeen hun leiderschapskwaliteiten in vergelijking met de volger-beoordeling (Atwater et al., 1992). Leiderschap is een kwestie van intentie en perceptie, die niet altijd overeenkomen. Het is daarom zeer relevant om het onderscheid te maken tussen leider-intentie leiderschap en volger-ervaren leiderschap (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015).

Wright and Nishii (2007) maken onderscheid tussen de beoogd (intended) leiderschap, geïmplementeerd (actual) leiderschap en ervaren (perceived) leiderschap. Beoogd leiderschap wordt gedefinieerd als bedoelde praktijken die leiders gebruiken om gewenste reacties bij volgers op te roepen. Wat leiders daadwerkelijk aan praktijken implementeren, wordt geïmplementeerd leiderschap genoemd. De daadwerkelijk geïmplementeerde praktijken ligt vaak onder het niveau van bedoelde praktijken, vanwege te weerstand, tekort aan middelen en tekort aan tijd (Wright & Nishii, 2007). Geïmplementeerd leiderschap wordt vervolgens waargenomen en geïnterpreteerd door de volgers, dit is de ervaren leiderschap (Nishii et al., 2008).

Leiderschap is dus naast observeerbare handelingen vanuit de leider, een interpretatie van medewerkers over de handeling. Het is daarom dat verschillende individuen binnen een organisatie een verschillend perspectief hebben op de gehanteerde leiderschapsstijl (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015). Het is uiteindelijk volger-perceived leiderschap dat van invloed is op de organisatieprestatie (Jacobsen & Bøgh Andersen, 2015). Volger-perceived leiderschap is van belang voor leiders, aangezien dit de kennis vergroot over hoe hun leiderschapsstijl baantevredenheid beïnvloedt. Het is daarom dat volgers bevraagd zijn over hun perceptie van de manier van leidinggeven door hun leidinggevende.

Om te achterhalen in hoeverre er een transactionele of transformationele leiderschapsstijl gehanteerd wordt, zijn er gerichte vragen gesteld tijdens de interviews. Deze vragen vloeien voort uit het theoretisch kader en het gevalideerde meetinstrument 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ). De MLQ is ontwikkeld om transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en laissez-faire leiderschap meetbaar te maken (Bass & Avolio, 1997). De MLQ is tot op heden de meest gebruikte vragenlijst om de gehanteerde leiderschapsstijl te beoordelen. Het is daarom dat dit meetinstrument gebruikt is binnen dit onderzoek om de best mogelijke resultaten te verkrijgen. De MLQ is een vragenlijst die medewerkers 36 stellingen voorlegt over hun directe leidinggevende, om zo de gehanteerde leiderschapsstijl te achterhalen (Bass & Avolio, 1997). De stellingen uit de MLQ die gericht zijn op de laissez-faire leiderschap zijn buiten beschouwing gelaten, aangezien dit irrelevant is voor het onderzoek. Binnen de MLQ geeft de respondent antwoord op een 5-punts Likertschaal.

Hierop wordt aangegeven hoe vaak de stelling voor de directe leidinggevende opgaat (Bass & Avolio, 1997). Dit is echter een kwalitatief onderzoek, dat erop gericht is de volger-ervaren leiderschapsstijl in algemene zin te trachten. Het is daarom dat de stellingen omgevormd zijn tot interviewvragen, met als doel de volger-ervaren leiderschapsstijl te achterhalen.

De MLQ beoordeelt de mate van transactioneel leiderschap op basis van drie factoren, namelijk: contingente beloning, actief management bij uitzondering en passief management bij uitzondering (Bass & Avolio, 1997). De MLQ beoordeelt de mate van transformationeel leiderschap op basis van vier factoren, namelijk: individuele consideratie, geïdealiseerde invloed, intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie (Bass & Avolio, 1997). De stellingen binnen de MLQ zijn toegewezen aan de specifieke factoren. Deze stellingen vormen de basis van de voorafgaand vastgestelde interviewvragen binnen dit onderzoek.

3.5.3 Ervaren HRM

HRM kan worden benaderd op drie verschillende manieren, namelijk via beoogde (intended) HR-praktijken, geïmplementeerde (actual) HR-praktijken en ervaren (perceived) HR-praktijken (Wright & Nishii, 2007). Beoogde HR-praktijken komen voort uit het strategisch beleid vanuit het organisatiemanagement. Dit is dus het HRM-beleid zoals geformuleerd door de HRM-afdeling (Steijn, 2009). Geïmplementeerde HR-praktijken komen vanuit de leiders, en zijn feitelijk geïmplementeerd binnen hun team. Ervaren HR-praktijken verwijzen naar de manier waarop medewerkers de geïmplementeerde HR-praktijken interpreteren (Wright & Nishii, 2007). HRM fungeert dus op drie niveaus, namelijk op organisatie- afdeling- en individueel-niveau (Wright & Nishii, 2007). Dit onderscheid wordt gemaakt omdat niet alle HR-praktijken op de beoogde manier worden geïmplementeerd. Er is een discrepantie tussen wat leidinggevend beweren te implementeren aan HR-praktijken en wat medewerkers aan HR-praktijken ervaren (Vermeeren, 2010). Daarbij interpreteren medewerkers HR-praktijken op een subjectieve manier (Steijn, 2009). De ervaren HR-praktijken op het individuele-niveau zijn van cruciaal belang binnen de relatie tussen HRM en baantevredenheid, aangezien deze mensen uiteindelijk wel of geen baantevredenheid ervaren. Het is daarom dat dit onderzoek zich focust op de perceptie van de medewerkers over de HR-praktijken.

Doormiddel van het opsplitsen van de HR-praktijken in drie mini-bundels, wordt de invloed ervan op baantevredenheid inzichtelijker (Lepak et al., 2006). Het is daarom dat er binnen dit onderzoek onderscheid is gemaakt tussen drie mini-bundels van HR-praktijken. Appelbaum en Berg (2000) ontwikkelde het AMO-model, dat drie mini-bundels HR-praktijken illustreert waarop leiders kunnen anticiperen om de organisatieprestatie te vergroten. Hierin

staat Ability (vaardigheden) voor de mate waarin medewerkers via capaciteiten hun werk kunnen doen, Motivation (motivatie) voor de wil om het werk te doen en Opportunity (mogelijkheden) voor de support en kansen vanuit de werkomgeving (Boxall & Purcell, 2011).

Het is daarom dat de HR-praktijken als vaardigheden- (Ability), motivatie- (Motivation) en mogelijkheden- (Opportunity) bevorderende HR-praktijken zijn geoperationaliseerd. Vaardigheden bevorderende HR-praktijken zijn werving, selectie, opleiding en training (Lepak et al., 2006). Daarnaast zijn motivatie bevorderende HR-praktijken gericht op beloningen en de beoordeling van prestaties (Lepak et al., 2006). Tot slot zijn mogelijkheden bevorderende HR-praktijken gericht op decentralisatie, autonomie en participatie onder medewerkers (Lepak et al., 2006). Om te achterhalen in hoeverre deze HR-praktijken ervaren worden, zijn er gerichte vragen gesteld tijdens de interviews. Deze vragen vloeien voort uit het theoretisch kader en zijn bijgevoegd in Bijlage 1.

3.6 Data-analyse

De verzamelde interviewdata is allereerst getranscribeerd. Vervolgens is deze interviewdata geanalyseerd doormiddel van coderen. Coderen houdt in dat de concepten van het onderzoek gekoppeld zijn aan de antwoorden van de geïnterviewde brandweerlieden. Het coderen is gedaan via het analyseprogramma Atlas.ti. Het analyseproces is opgedeeld in drie fases: open-, axiaal- en selectief coderen (Boeije, 2014). Er is gebruik gemaakt van een codeerschema die voortkomt uit het theoretisch kader, om zo deductief te coderen. Voor het open coderen zijn codes gecreëerd voor tekstfragmenten die niet toegekend konden worden.

Tijdens het open coderen zijn alle interviews doorgelezen en is deze ruwe data opgedeeld in tekstfragmenten. Aan deze tekstfragmenten zijn specifieke codes gekoppeld, die de strekking van het fragment weerspiegelt (Boeije, 2014). Vervolgens zijn deze codes vergeleken en, waar mogelijk, bij elkaar gevoegd binnen een overkoepelende code tijdens het axiaal coderen (Boeije, 2014). Afsluitend is er selectief gecodeerd. Tijdens deze fase wordt de nadruk gelegd op het selecteren van de thema's die relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Het theoretisch kader is in deze fase geïntegreerd en gelinkt aan de thema's (Boeije, 2014). Tijdens dit gehele codeerproces zijn niet relevante codes weggelaten en nieuwe codes toegevoegd, er is dus back en forth gecodeerd. De bevindingen uit het codeerproces zijn vervolgens geanalyseerd is het vierde hoofdstuk.

3.7 Ethiek

Ethiek wordt gedefinieerd als een perspectief dat is ontwikkeld om te beoordelen of een individu gepast of ongepast handelt. Binnen dit onderzoek is op ethische wijze omgegaan met de respondenten en de verkregen data vanuit hen. De respondenten zijn op vrijwillige basis vergaard. Voorafgaand aan het interview heeft elke respondent het toestemmingsformulier doorgenomen en ondertekend. In dit toestemmingsformulier is uitgelegd aan de respondenten wat er onderzocht werd en wat het doel hiervan is. Daarnaast is er uitdrukkelijk vermeld dat de onderzoeksresultaten vertrouwelijk en anoniem in behandeling zijn genomen. Wanneer de respondent tijdens of na het onderzoek zou besluiten de medewerking te staken, zouden de gegevens gewist worden. De interviews zijn opgenomen via een voice-recorder en zijn daarop opgeslagen. De voice-recorder was voorzien van een wachtwoord, waardoor de onderzoeker als enige toegang had tot de opgenomen interviews. De opgenomen interviews zijn vervolgens getranscribeerd. De transcripten zijn opgeslagen op de laptop van de onderzoeker, welke ook voorzien is van een wachtwoord. Uitsluitend de onderzoeker had toegang tot deze laptop. De verzamelde data is enkel gebruikt voor dit onderzoek. Wanneer de afstudeerstage voltooid is, zullen de opgenomen interviews en transcripten gewist worden. De resultaten van het onderzoek zullen gedeeld worden met de onderzoeker, de scriptiebegeleider, de tweede lezer en het DHC. Deze resultaten zijn geanonimiseerd en geaggregeerd.

4 Resultaten en analyse

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen vanuit de transcripten van de semigestructureerde interviews. De empirische deelvragen: ‘Op welke wijze ervaren de medewerkers baantevredenheid?’ en ‘Welke leiderschapsstijl en welke ingezette HR-praktijken ervaren de medewerkers?’ worden beantwoord door de bevindingen. Ook wordt er in dit hoofdstuk beschreven in hoeverre de verwachtingen bevestigd worden. De resultaten zijn onderverdeeld in de paragrafen 4.1 Baantevredenheid, 4.2 Leiderschapsstijl en 4.3. Human Resource Management. In paragraaf 4.4 wordt vervolgens beschreven welke analyse er kan worden gemaakt vanuit de verkregen resultaten. De analyse legt een link tussen de variabelen leiderschapsstijl, Human Resource Management en baantevredenheid.

Leiderschap komt binnen de brandweer op bevelvoerders-, sergeants-, sergeantmajors-, adjudants- en kapiteinsniveau voor. Twintig interviews zijn afgenomen binnen de brandweer van het DHC. Aangezien de kapitein geen leidinggevende heeft boven zichzelf binnen de brandweer van het DHC, is hij niet meegenomen in de steekproef van dit onderzoek. De twee adjudanten en zes sergeantmajors zijn meegenomen in de steekproef. Daarnaast zijn er vanuit ploeg A, ploeg B en ploeg C vier brandweermannen random gekozen. Dit is gedaan om een om de generaliseerbaarheid van de data te vergroten en om een algeheel beeld van de brandweer van het DHC te krijgen.

De resultaten vanuit de transcripten zijn verkregen via het proces open-, axiaal- en selectief coderen. Tijdens het open coderen zijn er codes gehangen aan tekstfragmenten. Zo werd er bijvoorbeeld aan een bepaald tekstfragment de code ‘Stimulans persoonlijke ontwikkeling’ gehangen. Vervolgens zijn deze codes tijdens het axiaal coderen, waar mogelijk, samengevoegd binnen een omvattende code. De code ‘Stimulans persoonlijke ontwikkeling’ werd bijvoorbeeld zodoende de code ‘Coach’. Gedurende het selectief coderen is er geselecteerd wat relevant is voor de resultaten en analyse van dit onderzoek. De indicatoren van het codeerschema (Bijlage 2) zijn gebruikt voor het selecteren van de relevante informatie vanuit de transcripten. De waardes binnen het codeerschema zijn gebruikt om te bepalen of deze indicatoren genoeg, wel aanwezig maar niet genoeg of niet aanwezig zijn.

4.1 Baantevredenheid

Deze paragraaf weergeeft in hoeverre uit de interviews is gebleken dat de respondenten baantevredenheid ervaren. Om de inclusiviteit te bevorderen, is onderscheid is daarbij gemaakt tussen: ‘met alle aspecten tevreden binnen de baan’, ‘met een groot deel tevreden, maar met sommige aspecten ontevreden binnen de baan’, ‘met een groot deel ontevreden, maar met

sommige aspecten tevreden binnen de baan' en 'met alle aspecten ontevreden binnen de baan'.

Slechts één respondent geeft aan met een groot deel ontevreden, maar met sommige aspecten tevreden te zijn binnen de baan. De overgrote meerderheid, 17 respondenten, geven aan met een groot deel tevreden, maar met sommige aspecten ontevreden te zijn binnen de baan. Twee respondenten geven aan met alle aspecten tevreden te zijn binnen de baan. Deze resultaten zorgen ervoor dat de eerste empirische deelvraag kan worden beantwoord. Nagenoeg alle respondenten ervaren baantevredenheid. Dit varieert van volledige baantevredenheid tot voor een groot deel tevreden te zijn met de baan. Slechts één respondent ervaart helemaal geen baantevredenheid.

4.2 Leiderschapsstijl

Deze paragraaf weergeeft in hoeverre uit de interviews is gebleken dat de respondenten transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap ervaren. Dit is inzichtelijk gemaakt door te kijken hoeveel respondenten de kenmerken van transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap ervaren.

4.2.1 Transformationeel leiderschap

Het is voornamelijk transformationeel leiderschap dat door de overgrote meerderheid, 18 respondenten, wordt ervaren. Deze respondenten hebben het gevoel dat hun persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd door hun leidinggevende. Dit uit zich voornamelijk in het ervaren van individuele consideratie en intellectuele stimulatie door de respondenten binnen de brandweer van het DHC. Geïdealiseerde invloed en inspirerende motivatie wordt gematigd ervaren binnen de brandweer van het DHC.

Individuele consideratie

Coaching wordt ervaren door bijna alle respondenten. 16 respondenten geven aan genoeg coaching te ervaren.

Individueel proberen ze je beter te maken voor de organisatie. (Respondent 13)

De waarde 'De leidinggevende heeft een coachende houding, maar de respondent wil niet gecoacht worden' is later toegevoegd in het codeerschema, aangezien dit niet voortkomt uit de literatuur maar weldegelijk benoemd werd tijdens de interviews. Twee respondenten geven aan coaching te kunnen ontvangen, maar dit niet te willen aangezien zij dit niet nodig denken te hebben.

Coach coach.. ik heb voor mijn gevoel geen coach nodig. Ik loop al heel wat jaren mee binnen de brandweer. (Respondent 2)

Daarnaast geven twee respondenten aan geen coaching te ontvangen. Uit het interview blijkt dat zij dit weldegelijk willen en dit dus missen.

Nee ik ben nooit begeleid in mijn rol. Ik heb geen handvatten gekregen. (Respondent 5)

Geconcludeerd kan worden dat de overgrote meerderheid van de respondenten coaching ervaart.

Een wisselend beeld bestaat er echter onder de respondenten over de geziene individuele behoeften. Zo gaven 12 respondenten aan dat zij het gevoel hebben dat hun individuele behoeften genoeg worden gezien.

Dat gevoel heb ik wel ja. Laatst kwam er een aantal weken heel wat qua werk op mijn bordje te liggen.

Op een gegeven moment zei mijn leidinggevende: ga maar lekker naar huis. Toen zag hij dat het wel veel werd zegmaar. (Respondent 2)

Acht respondenten gaven daarentegen aan dat zij het gevoel hebben dat hun individuele behoeften niet genoeg worden gezien.

Ze kunnen goed leiding geven op het gebied van actie, maar de menselijke kant is wat minder.

(Respondent 11)

Gesteld kan worden dat een kleine meerderheid van de respondenten het gevoel heeft dat hun individuele behoefte genoeg gezien wordt. Het zien van de individuele behoefte draagt daarom gematigd positief bij aan het ervaren van individuele consideratie. Coaching wordt daarentegen door de overgrote meerderheid van de respondenten als genoeg ervaren en draagt positief bij aan het ervaren van individuele consideratie.

Geïdealiseerde invloed

Wanneer er gevraagd werd of de leidinggevende als voorbeeld wordt gezien, werd door bijna alle respondenten een antwoord gegeven met de strekking: 'In sommige opzichten wel, in sommige opzichten niet'. Geen enkele respondent geeft aan de leidinggevende in zijn geheel als voorbeeld te zien.

Op sommige gebieden wel, sommige niet. Op het persoonlijke gebied wel, hij is erg mensgericht. Maar wat ik anders zou doen is dat wanneer je 1 vinger geeft aan bepaalde mensen, ze je hele arm eraf rukken. (Respondent 2)

Daarnaast bleek uit de afgenomen interviews bleek dat slechts één respondent een andere leiderschapsstijl aan zou nemen als leidinggevende zijnde. Geconcludeerd kan worden dat er een gematigde geïdealiseerde invloed ervaren wordt binnen de brandweer van het DHC.

Intellectuele stimulatie

De overgrote meerderheid, namelijk 17 respondenten, geeft aan genoeg gestimuleerd te worden zaken vanuit alternatieve perspectieven te bekijken.

Doordat we op een bepaalde manier een gesprek hebben zodat ik denk, ohja ik kan op een andere manier naar bepaalde problemen kijken. (respondent 13)

Slechts drie respondenten geven aan dat zij niet genoeg gestimuleerd te worden zaken vanuit alternatieve perspectieven te bekijken.

Ik word niet echt gestimuleerd zaken vanuit andere perspectieven te bekijken, ik pak het zelf op. (12)

De overgrote meerderheid van de respondenten wordt dus genoeg gestimuleerd zaken vanuit alternatieve perspectieven te bekijken. Dit geldt hetzelfde voor het stimuleren van het opperen van nieuwe ideeën bij respondenten. 17 respondenten geven aan genoeg stimulans te krijgen voor het opperen van nieuwe ideeën.

Als mijn leidinggevende iets heeft gezien wat beter kan dan geeft hij het persoonlijk aan. Dan brengt hij me op nieuwe ideeën. (Respondent 19)

Slechts drie respondenten geven aan niet genoeg stimulans te krijgen voor het opperen van nieuwe ideeën.

De leidinggevendens brengen me niet op ideeën waar ik zelf niet eerder aan gedacht had. (Respondent 16)

Opvallend hierbij is dat het dezelfde respondenten zijn die aangeven niet genoeg gestimuleerd te worden zaken vanuit alternatieve perspectieven te blijken als niet genoeg stimulans te krijgen voor het opperen van nieuwe ideeën.

Er kan geconcludeerd worden dat veel intellectuele stimulatie ervaren wordt binnen de brandweer van het DHC.

Inspirerende motivatie

Een kleine minderheid van de respondenten, namelijk acht, gaf aan dat de leidinggevende een inspirerende visie uitdraagt.

Een goeie beslissing is het om een andere weg in te slaan. Vroeger was het elkaar iets gunnen zegmaar.. [...] Nu is dat anders, ze willen de juiste mensen op de juiste plekken. In wie zien we iets en waar gaan we in investeren. Dat vind ik een goede weg. (Respondent 6)

Daarnaast gaven 12 respondenten aan geen inspirerende visie te ervaren. Uit de interviews bleek dat zij deze visie niet als inspirerend ervaren.

Uhm ja niet echt uhm ja het is meer van je taken doen wat je moet doen. Ja dat. (Respondent 19)
Geconcludeerd kan worden dat door een kleine meerderheid van de respondenten wel inspirerende motivatie wordt ervaren, maar niet genoeg.

4.2.2 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap wordt door slechts twee respondenten voornamelijk ervaren. Deze twee respondenten ervaren de visie vanuit de leidinggevende als taakgericht. Daarnaast ervaren negen respondenten transactioneel leiderschap in mindere mate naast transformationeel leiderschap. Dit uit zich in vorm van passief management bij uitzondering en contingente beloning.

Contingente beloning

Een beloning in de vorm van een compliment wordt door een gematigd aantal respondenten ervaren, namelijk door acht respondenten. Daarnaast ervaren twee respondenten beloning in de vorm van decentralisatie en autonomie.

De waardering naar mij toe is gekomen in de vorm van mijn neventaken. Dat schijnt mijn leidinggevende gedaan te hebben en nu geeft hij dat over. (Respondent anoniem)

Daarentegen zeggen 10 respondenten dat waardering niet wordt geuit in de vorm van complimenten. Hier bestaat dus een wisselend beeld over.

Een schouderklopje, dat is niet de brandweerwereld. (Respondent 5)

Geconcludeerd kan worden dat door de helft van de respondenten genoeg contingente beloning wordt ervaren. Daarnaast wordt door de helft van de respondenten wel contingente beloning wordt ervaren, maar niet genoeg.

Actief management bij uitzondering

Uit de interviews blijkt dat geen enkele respondent actief management bij uitzondering ervaart. In plaats daarvan geven vier respondenten aan graag een meer corrigerende houding vanuit de

leidinggeevenden te zien. Zij zeggen dus te weinig actief management bij uitzondering te ervaren.

Het directe zorgt ervoor dat de organisatie scherp is. [...] Dan bereik je in mijn ogen meer. Dat mis ik.

(Respondent 1)

Er wordt dus geen actief management bij uitzondering ervaren binnen de brandweer van het DHC. In plaats daarvan geven een aantal respondenten aan te weinig management bij uitzondering te ervaren. De vermoedelijke oorzaak hiervan wordt toegelicht in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten.

Passief management bij uitzondering

Negen respondenten benoemde zaken tijdens het interview die gelinkt kunnen worden aan passief management bij uitzondering. Zij ervaren de leidinggevende als te passief. Deze passieve houding uit zich in de vorm van problemen die lang blijven liggen en knopen die niet doorgehakt worden. Daarnaast wordt er volgens deze respondenten niets gedaan met nieuwe ideeën.

Wanneer ik een probleem heb dan weet ik: aan hem kan ik het niet vragen, want hij doet er niks mee.

(Respondent 3)

11 respondenten daarentegen ervaren geen passiviteit vanuit de leidinggeevenden. Zij hebben het gevoel dat zaken direct worden opgepakt wanneer problemen zich voordoen.

Als ik tegen dingen aanloop dan praat ik daarover en die worden meteen opgepakt en geregeld. Dat is positief. (Respondent 13)

Bijna de helft van de respondenten ervaart dus passief management bij uitzondering binnen de brandweer van het DHC. De vermoedelijke oorzaak hiervan wordt toegelicht in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten.

4.3 Human Resource Management

Deze paragraaf weergeeft in hoeverre uit de interviews is gebleken dat de respondenten HR-praktijken ervaren.

Vaardigheden (Ability) bevorderende HR-praktijken

Iedere brandweerman binnen het DHC ervaart HR-praktijken gericht op selectie. Zo heeft elke brandweerman een selectieprocedure moeten doorlopen voordat hij aangenomen werd. Deze

selectieprocedure bestaat uit zowel een fysieke als een psychologische keuring. Daarnaast dient elke brandweerman jaarlijks de Defensie Conditie Proef te halen.

De algemene keuring heb ik gedaan, dat is een psychologische en medische test. Daarna heb ik de sporttest gedaan en nadat ik geplaatst was de brandweerkeuring. (Respondent 12)

Elke respondent ervaart genoeg trainingsmogelijkheden. Fysieke brandweertrainingen vinden plaats om de praktijkkennis van de brandweermannen op niveau te houden. Ook krijgen de brandweermannen wekelijks theoretische lessen om de brandweer gerelateerde kennis op niveau te houden.

We oefenen en we houden de stof scherp. (Respondent 1)

Naast de verplichte trainingen en lessen, bestaat er de gelegenheid om opleidingen te volgen. Iedere brandweerman krijgt een persoonlijk budget vanuit Defensie, waarmee zij zichzelf kunnen blijven ontwikkelen. Tijdens werktijd is er de mogelijkheid om te studeren. Daarnaast is er elke donderdag een inloop-uur vanuit loopbaanbegeleiding waar brandweermannen informatie kunnen vergaren over mogelijke opleidingen. 17 respondenten geven aan genoeg opleidingsmogelijkheden te hebben.

Je komt dan bij loopbaanbegeleiding uit. dat stimuleren ze wel echt, als je een opleiding wil doen.
(Respondent 4)

Drie respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan een opleiding gericht op leiderschap-skills.

Ik ben nu leidinggevend geworden binnen de ploeg, maar ik heb er geen enkele opleiding voor genoten. Dat geef ik nu al een jaar aan, waar blijft de opleiding? Zodat ik mijn taak beter kan uitvoeren binnen de ploeg. (Respondent anoniem)

Al met al worden er dus veel vaardigheden bevorderende HR-praktijken ervaren binnen de brandweer van het DHC.

Motivatie (Motivation) bevorderende HR-praktijken

Binnen Defensie zijn er veel horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden. Met horizontale doorgroeimogelijkheden wordt bedoeld dat brandweermannen binnen Defensie richting een ander vakgebied zouden kunnen gaan. Met verticale doorgroeimogelijkheden wordt bedoeld dat brandweermannen binnen de brandweer een hogere functie zouden kunnen bekleden. 18 respondenten geven aan genoeg doorgroeimogelijkheden te ervaren.

Niet per se binnen de brandweer kan je omhoog doorgroeien, maar ook binnen het hele bedrijf doorgroeien horizontaal. Daar hebben ze op gehamerd dat dat kan, om je te stimuleren. (Respondent 11)

Daarentegen geven twee respondenten aan geen doorgroeimogelijkheden te ervaren.

Je zou door kunnen groeien, maar dan moet je bij de geselecteerde mensen horen waar ze aandacht aan besteden. Maar ik hoor daar niet bij. (Respondent anoniem)

Functioneringsgesprekken zouden een keer per jaar plaats moeten vinden binnen de brandweer van het DHC. 18 respondenten geven aan genoeg functioneringsgesprekken te hebben. Slechts twee respondenten geven aan wel functioneringsgesprekken te hebben gehad, maar niet genoeg.

Ik heb weinig beoordelingen gehad. Ik weet niet of ze dat expres doen of dat ze het gewoon invullen en wegsturen. Ik zie er veel te weinig van. (Respondent 10)

Geconcludeerd kan worden dat er veel motivatie bevorderende HR-praktijken worden ervaren binnen de brandweer van het DHC.

Mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken

Allereerst blijkt uit de interviews dat er veel autonomie wordt ervaren door de respondenten. De brandweermannen van het DHC zijn gebonden aan de reactietijd voor het geval dat er een incident plaatsvindt. Ondanks dat geven alle respondenten aan dat zij veel vrijheid ervaren in het uitvoeren van taken.

Je mag je neventaak zelf beslissen hoe en wanneer je het doet. [...] Voordat je sluit moeten die taken wel gedaan zijn, maar wanneer maakt niet uit. (Respondent 6)

Verder geven vijf respondenten aan decentralisatie te ervaren, maar te weinig. Door de meeste respondenten wordt er genoeg decentralisatie ervaren. 15 respondenten geven aan decentralisatie te ervaren binnen de brandweer van het DHC.

Dat schijnt mijn leidinggevende gedaan te hebben en nu geeft hij dat over. (Respondent anoniem)

Ook participatie valt onder mogelijkheden bevorderende HR-praktijken. In tegenstelling tot autonomie en decentralisatie, wordt er door 17 respondenten geen participatie ervaren. Veel respondenten gaven tijdens de interviews aan dat er beslissingen genomen worden waar zij graag gewild hadden dat hun mening gehoord was.

Ik weet niet of je daarbij betrokken wordt, ze houden je op de hoogte dat wel. Maar input op een besluit dat is niet zo. We kunnen wel iets aangeven, maar hogere mensen beslissen. (Respondent anoniem)

Ze vragen wel eens of we ideeën hebben. Maar die ideeën zijn niet meegenomen. [...] Er zit geen innovatie in de leiderschap en besluitvorming. (Respondent anoniem)

Alles bij elkaar genomen worden er aan de ene kant veel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken ervaren, aan de andere kant niet. Er wordt namelijk veel autonomie ervaren door de brandweermannen binnen het DHC. Over decentralisatie bestaat er een wisselend beeld, ongeveer de helft van de respondenten ervaart decentralisatie. Participatie wordt zeer weinig ervaren door de brandweermannen binnen het DHC.

De resultaten zorgen ervoor dat ook de tweede empirische deelvraag kan worden beantwoord. Het is transformationeel leiderschap dat door de overgrote meerderheid van de respondenten wordt ervaren. Dit uit zich voornamelijk in het ervaren van coaching, inspirerende motivatie en intellectuele stimulatie door de volgers binnen de brandweer van het DHC. Transactioneel leiderschap wordt door negen respondenten ervaren in de vorm van passief management bij uitzondering. De oorzaak hiervan volgt in paragraaf 4.5. Het overgrote gedeelte van de respondenten ervaart veel vaardigheden (Ability) bevorderend HR-praktijken en motivatie (Motivation) bevorderende HR-praktijken. Mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken worden deels heel sterk ervaren en deels heel sterk niet ervaren.

Tabel 1 Resultaten Baantevredenheid, leiderschapsstijl en HR-praktijken

<u>Dimensie</u>	<u>Factor</u>	<u>Mate van aanwezigheid</u>
Baantevredenheid		
Vaardigheden (Ability)bevorderende HR- praktijken	Werving	Genoeg
	Selectie	Genoeg
	Opleidingen	Genoeg
	Training	Genoeg
Motivatie (Motivation) bevorderend HR-praktijken	Functioneringsgesprek	Genoeg
	Doorgroeimogelijkheden	Genoeg
Mogelijkheden (Opportunity) bevorderend HR-praktijken	Autonomie	Genoeg (door elke respondent)
	Decentralisatie	Wel aanwezig, maar niet genoeg
	Participatie	Niet aanwezig
Contingente beloning	Waardering	Wel aanwezig, maar niet genoeg
Actief management bij uitzondering	Actieve houding	Niet aanwezig
	Controlerend	Niet aanwezig
	Direct corrigeren	Niet aanwezig
Passief management bij uitzondering	Passieve houding	Te passieve houding, niet fijn
Individuele consideratie	Coach	Genoeg
	Oog voor het individu	Genoeg
Geïdealiseerde invloed	Voorbeeld	Wel aanwezig, maar niet genoeg
Intellectuele stimulatie	Meerdere perspectieven	Genoeg
	Nieuwe ideeën	Genoeg
Inspirerende motivatie	Inspirerende visie	Wel aanwezig, maar niet genoeg

4.4 Analyse

Deze paragraaf bevat de analyse van de vergaarde resultaten. Het empirische materiaal van dit onderzoek zijn de getranscribeerde interviews, afgenomen bij de brandweer van het DHC. Met behulp van deductieve codering is het empirische materiaal geanalyseerd en zijn er patronen ontdekt. Deze patronen zullen vergeleken worden met het conceptueel model (Figuur 1), waarin de verwachtingen zijn geschetst. Op welke wijze de relatie tussen leiderschap en baantevredenheid, via HR-praktijken, verloopt wordt getoetst aan de verwachtingen. Het is daarom dat deze paragraaf opgedeeld is in de sub-paragrafen 4.4.1 De invloed van leiderschap op baantevredenheid, 4.4.2 De invloed van HR-praktijken op baantevredenheid 4.4.3 De invloed van leiderschap op HR-praktijken en 4.4.4 De invloed van leiderschap, via HR-praktijken, op baantevredenheid.

4.4.1 De invloed van leiderschap op baantevredenheid

Allereerst zal er geanalyseerd worden hoe de relatie verloopt tussen leiderschap en baantevredenheid. Dit zal gedaan worden door de verwachtingen 1a en 1b, ‘Transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, zal een negatieve invloed hebben op baantevredenheid’ en ‘Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op baantevredenheid’, te toetsen.

Transformationeel leiderschap

18 respondenten ervaren voornamelijk transformationeel leiderschap. Deze respondenten hebben het gevoel dat hun persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd door hun leidinggevende. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten de dimensies van transformationeel leiderschap als ‘genoeg’ ofwel als ‘wel aanwezig, maar niet genoeg ervaren’ (Tabel 1). Geanalyseerd zal worden of er een patroon bestaat binnen de interviews tussen transformationeel leiderschap en baantevredenheid.

Twee respondenten geven aan met alle aspecten tevreden te zijn binnen de baan. Verwacht wordt dat deze respondenten een hoge mate aan transformationeel leiderschap ervaren. Uit de interviews blijkt dit het geval te zijn. Deze twee respondenten ervaren iedere indicator van transformationeel leiderschap als genoeg aanwezig. Zo hebben beide respondenten bijvoorbeeld sterk het gevoel dat zij gecoacht worden en daarmee hun persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd wordt.

Ik ben 100% tevreden met mijn baan. [...]. De sfeer met mijn leidinggevende is goed, die probeert niet de baas te spelen. Het is dan leuk op de wagen met een leuke sfeer. (Respondent 7)

17 respondenten geven daarnaast aan met een groot deel tevreden, maar met sommige aspecten ontevreden te zijn binnen de baan. Deze respondenten hebben het gevoel gecoacht te worden of hebben het gevoel geen coaching nodig te hebben en dit dus ook niet te willen. Daarbij blijkt dat deze volgers een meer informele band met de leidinggevende hebben, wat positief doorwerkt in de baantevredenheid. Een goede band hebben met de leidinggevende, interesse getoond door de leidinggevende en een mensgerichte leidinggevende lijkt een positieve emotie op te roepen bij de respondenten. Dit zijn kenmerken die neigen naar transformationeel leiderschap. Wanneer deze kenmerken aanwezig zijn, ervaart de respondent een hogere baantevredenheid.

Je wordt er niet op afgeblaft maar wel zovan het kan beter. De leidinggevende dragen bij in mijn tevredenheid, ze doen dat erg goed. (Respondent 3)

Het zijn de dimensies geïdealiseerde invloed en inspirerende motivatie die deze 17 respondenten ervaren als ‘wel aanwezig, maar niet genoeg’ of ‘niet aanwezig’. Wanneer er geen inspirerende visie wordt ervaren en er geen betekenisgeving aan taken wordt gegeven, leidt dit tot een negatieve emotionele reactie.

Eén respondent geeft aan met een groot deel ontevreden, maar met sommige aspecten tevreden te zijn binnen de baan. De verwachting is dat deze respondent weinig of geen transformationeel leiderschap ervaart. Uit het interview blijkt dat deze respondent weinig transformationeel leiderschap ervaart. De respondent ervaart de leidinggevende niet als mensgericht, wat leidt tot een negatieve emotionele reactie bij hem. Zo uitten de respondenten het volgende:

Ze kunnen meer personeelgericht zijn wel, dat wel. Met de Covid situatie zitten mensen ziek thuis, maar dan krijgen ze geen berichtje vanuit de leidinggevende van hoe gaat het met je en beterschap. Dat vind ik dat beter kan. (Respondent anoniem)

Uit het interview blijkt dat de baanontevredenheid van de respondent voortkomt uit het feit dat hij uitdaging mist. Toen er doorgevraagd werd of een leidinggevende daar verandering in had kunnen brengen, uitten de respondent het volgende:

Ja dat denk ik wel, dan ik er meer uit had gehaald. (Respondent anoniem)

Alles bij elkaar genomen lijkt het erop dat wanneer een volger transformationeel leiderschap ervaart, dit positief doorwerkt in de baantevredenheid. Wanneer er geen transformationeel leiderschap wordt ervaren leidt dit tot minder baantevredenheid. Daarmee kan verwachting 1b

‘Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op baantevredenheid’ bevestigd worden.

Transactioneel leiderschap

Twee respondenten ervaren voornamelijk transactioneel leiderschap. Deze respondenten ervaren de visie vanuit de leidinggevende als taakgericht. De respondent die voor een groot deel ontevreden is met de baan, ervaart voornamelijk transactioneel leiderschap. Deze respondent geeft aan dat hij niet wordt gestimuleerd in zijn persoonlijke ontwikkeling. Hij geeft aan dat dit de oorzaak is van zijn baanontevredenheid. De andere respondent die voornamelijk transactioneel leiderschap ervaart, is met een groot deel tevreden, maar met sommige aspecten ontevreden binnen de baan. De baantevredenheid komt bij hem voort uit het feit dat hij veel autonomie en verantwoordelijkheid ervaart. De baanontevredenheid komt voort uit het feit dat hij zich niet écht gezien voelt door zijn leidinggevende. Deze respondent ervaart de leidinggevende als taakgericht.

Daarnaast ervaren negen respondenten transactioneel leiderschap in mindere mate naast transformationeel leiderschap. Zij ervaren de leidinggevende voornamelijk als mensgericht en deels taakgericht. Daarnaast ervaren zij de leidinggevende als passief. Het passieve gedrag vanuit de leidinggevende leidt ertoe dat problemen langer blijven liggen, knopen niet doorgehakt worden en er niks gedaan wordt met nieuwe ideeën. Dit lijkt van negatieve invloed te zijn op de baantevredenheid onder deze respondenten.

Een beloning aan de volger vanuit de leidinggevende lijkt een positieve invloed te hebben op de baantevredenheid. Deze beloning wordt gezien als een vorm van waardering, wat leidt tot een positieve emotionele reactie bij de respondenten. De 10 respondenten die daarentegen geen contingente beloning ervaren lijken een negatieve emotionele reactie te ervaren. Zij lijken daardoor waardering te missen.

Geen enkele respondent binnen de brandweer van het DHC ervaart actief management bij uitzondering. De respondenten ervaren geen enkele leidinggevende als corrigerend en controlerend. In plaats daarvan geven een vier brandweerlieden aan te weinig management bij uitzondering te ervaren. Zij geven aan dat zij een meer corrigerende en controlerende houding vanuit de leidinggevende verlangen. Het lijkt erop dat deze respondenten minder baantevredenheid ervaren doordat actief management bij uitzondering afwezig is. Dit is tegen de verwachting binnen het conceptueel model in. Een kanttekening hierbij is dat de aanwezigheid van een controlerende en corrigerende houding vanuit de leidinggevende speculatief is. Als actief management bij uitzondering aanwezig zou zijn, zouden de

respondenten het wellicht als onprettig ervaren. Het zou ook kunnen zijn dat de respondenten actief management bij uitzondering weldegelijk fijn zouden vinden. De oorzaak hiervan zou de context kunnen zijn. Dit wordt toegelicht in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten.

Geconcludeerd kan worden dat verwachting 1a niet geheel bevestigd kan worden. Tegen de verwachting in lijkt actief management bij uitzondering een positief effect te hebben op baantevredenheid. Een kanttekening hierbij is dat dit speculatief is. Passief management bij uitzondering lijkt van negatieve invloed te zijn op de ervaren HR-praktijken. Contingente beloning lijkt van positieve invloed te zijn op de ervaren HR-praktijken.

4.4.2 De invloed van HR-praktijken op baantevredenheid

Vanuit de literatuur wordt verwacht dat HR-praktijken een positieve invloed hebben op baantevredenheid (Vermeeren et al., 2014). Uit de afgenomen interviews blijken twee respondenten tevreden te zijn met alle aspecten binnen zijn baan. Deze interviews zijn geanalyseerd om na te gaan welke HR-praktijken zij ervaren. Hieruit is gebleken dat deze respondenten iedere indicator van HR-praktijken als voldoende aanwezig ervaren. Opvallend is dat zij, als een van de weinige respondenten, voldoende participatie ervaren. Ook stellen zij dat zij hun functioneringsgesprekken als nuttig ervaren. Daarmee is zijn deze respondenten een uitzondering binnen de brandweermannen van het DHC.

Uit de afgenomen interviews blijken 17 respondenten met een groot deel tevreden, maar met sommige aspecten ontevreden te zijn binnen de baan. Uit deze interviews komt een patroon naar voren. Wanneer we kijken naar de HR-praktijken die respondenten ervaren die voor een groot deel tevreden zijn met de baan, zijn het de vaardigheden (Ability) en motivatie (Motivation) bevorderende HR-praktijken die zij in hoge mate ervaren. Iedere respondent heeft een selectieprocedure moeten doorlopen voordat hij aangenomen is. Deze respondent ervaren voldoende opleidingsmogelijkheden en trainingsmogelijkheden. Verder ervaart iedere respondent, die voor een groot deel tevreden is met de baan, doorgroeimogelijkheden of wil zelf niet doorgroeien. Ook vindt er jaarlijks een functioneringsgesprek plaats. Een kanttekening daarbij is dat het overgrote deel van deze respondenten het functioneringsgesprek niet als nuttig ervaart. Dit wordt later toegelicht in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten.

Opvallend is dat er een tegenstrijdigheid is binnen de mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken. Autonomie wordt door elk geïnterviewde respondent ervaren. De vrijheid die respondenten ervaren wordt daarbij vaak in een adem genoemd met baantevredenheid. Dit lijken deze respondenten dan ook het meest te waarderen.

Ik ben zeer tevreden over mijn baan. Ik kan zelf beslissen hoe en wanneer ik mijn taken uitvoer en ik vind uitdaging in mijn werk. (Respondent 2)

Participatie wordt echter door het overgrote deel, 15 respondenten, niet ervaren. Het gebrek aan participatie is een rode draad die door de interviews loopt. Het lijkt erop dat participatie hetgeen is wat zij het meest tekortkomen. Dit is waarschijnlijk dan ook de reden waarom deze respondenten niet geheel tevreden te zijn met de baan.

Ik mag niet voor andere spreken maar dat ga ik nu toch doen, er heerst wel het gevoel dat er al besloten is voordat wij gehoord worden. [...] Als je hier een tijdje zit denk je wat is dit.. er wroet iets, dat leidt tot ontevredenheid. (Respondent anoniem)

Tot slot blijkt uit de interviews één respondent voor een groot deel ontevreden, maar met sommige aspecten tevreden te zijn binnen de baan (Respondent 12). Focussend op HR-praktijken, lijkt de tevredenheid deels voort te komen uit het feit dat deze respondent veel autonomie ervaart. Daarnaast geeft deze respondent aan plezier te halen uit brandweeroefeningen. De ontevredenheid bij hem lijkt voort te komen uit het feit dat hij geen uitdaging ervaart.

Persoonlijk gezien ben ik huidig niet tevreden. Ik studeer nu op een bepaald niveau en ik werk onder mijn niveau. Dus dat brengt verveling met zich mee. [...] Het zit hem in de uitdaging. (Respondent anoniem)

Geconcludeerd kan worden dat de ontevredenheid vooral zijn grondslag vindt in het ervaren van participatiegebrek. Participatie is een indicator die onder mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken valt. Uit eerder onderzoek blijkt dat mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken en motivatie (Motivation) bevorderende HR-praktijken sterker gerelateerd zijn aan baantevredenheid dan vaardigheden (Ability) bevorderende HR-praktijken (Vermeeren, 2017). Dit kan een verklaring zijn waardoor bijna alle respondenten voor een deel ontevreden zijn met de baan. De tevredenheid vindt zijn grondslag in het ervaren van autonomie, een indicator onder mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken. Naast autonomie is er nog een aspect waar alle brandweermannen van het DHC hun baantevredenheid uit halen, dit wordt beschreven in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten.

Verwachting 2 wordt bevestigd door de vergaarde data. De interviews tonen aan dat wanneer men HR-praktijken ervaart, de baantevredenheid toeneemt. Met name participatie wordt ervaren als zeer belangrijk en is hetgeen wat de (deels) ontevreden respondenten missen. Autonomie wordt daarentegen het meest gewaardeerd door de respondenten. Het zijn dus

voornamelijk de mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken waar veel waarde aan wordt gehecht.

4.4.3 De invloed van leiderschap op HR-praktijken

Tot nu toe is de invloed van leiderschap op baantevredenheid en de invloed van HR-praktijken op baantevredenheid geanalyseerd. Deze paragraaf bevat de analyse gericht op de invloed van leiderschap op HR-praktijken. Dit zal gedaan worden door de verwachtingen 3a en 3b, ‘Transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, zal een negatieve invloed hebben op HR-praktijken’ en ‘Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op HR-praktijken’, te toetsen.

Transformationeel leiderschap

In het conceptueel model is verondersteld dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op HR-praktijken (Vermeeren et al., 2014). Dit wordt bevestigd door de empirische data. Allereerst is gekeken naar de interviews van de respondenten die het gevoel hebben gestimuleerd te worden in hun persoonlijke ontwikkeling door hun leidinggevende. Zij ervaren coachend gedrag vanuit de leidinggevende. Deze respondenten geven aan dit coachende gedrag te ervaren in de vorm van het ontvangen van kennis, opleidingen en trainingen. Doormiddel van deze HR-praktijken zeggen de respondenten zich persoonlijk te kunnen ontwikkelen. Daarnaast ervaren de respondenten oog voor het individu vanuit de leidinggevende. Dit uit zich in de vorm van het ervaren van persoonlijke interesse en het krijgen van autonomie. Er bestaat een patroon binnen de interviews waaruit blijkt dat individuele consideratie, een element van transformationeel leiderschap, leidt tot het ervaren van HR-praktijken zoals opleidingen, trainingen en autonomie.

Daarnaast ervaren de brandweerlieden van het DHC, die voornamelijk transformationeel leiderschap ervaren, persoonlijke doorgroeimogelijkheden. Deze brandweerlieden zeggen gestimuleerd te worden door de leidinggevende in het bekijken van zaken uit meerdere perspectieven en het opperen van nieuwe ideeën. Zij ervaren deze stimulatie door de brandweer-gerelateerde ervaring en kennis die de leidinggevende heeft. Deze nieuwe ideeën en perspectieven vanuit leidinggevendens komen veelal tot uiting op het moment van trainingen. Doordat de brandweermannen kennis krijgen aangereikt op deze momenten, hebben zij de mogelijkheid zich persoonlijk te ontwikkelen. Hiermee draagt intellectuele stimulatie, een dimensie van transformationeel leiderschap, positief bij aan het ervaren van persoonlijke doorgroeimogelijkheden door de brandweerlieden.

Geïdealiseerde invloed en inspirerende motivatie, dimensies van transformationeel

leiderschap, wordt gematigd ervaren binnen de brandweer van het DHC. Geïdealiseerde invloed heeft betrekking op in hoeverre de respondent de leidinggevende als voorbeeld ziet. Alle respondenten gaven aan dat zij de leidinggevende in sommige aspecten als voorbeeld zien, en in sommige aspecten niet. Het mensgerichte aspect zagen de respondenten als voorbeeld in hun leidinggevende. Dit wordt ervaren in functioneringsgesprekken, door informeel met elkaar in gesprek te gaan en door trainingen aan te bieden waar de brandweermannen van het DHC behoefte aan hebben. Daarbij lijkt het erop dat respondenten die transformationeel leiderschap ervaren, de HR-praktijken als nuttig ervaren. Dit is op voorhand niet meegenomen binnen het theoretisch kader, maar wordt toegelicht in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten. De meer informele relatie tussen de respondent en de leidinggevende leidt ertoe dat de respondent het gevoel heeft dat de leidinggevende oprecht geïnteresseerd is.

Geconcludeerd kan worden dat uit de empirische data blijkt dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op HR-praktijken. Daarbij lijkt het erop dat wanneer er transformationeel leiderschap wordt ervaren, de HR-praktijken als nuttig worden ervaren. Hiermee kan verwachting 3b 'Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op HR-praktijken' bevestigd worden.

Transactioneel leiderschap

Naast transformationeel leiderschap wordt er transactioneel leiderschap ervaren door respondenten. In het conceptueel model is verondersteld dat transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, een negatieve invloed heeft op HR-praktijken. Allereerst is gekeken naar de interviews van de twee respondenten die voornamelijk transactioneel leiderschap ervaren. Zij ervaren een taakgerichte visie vanuit de leidinggevende. Daarnaast ervaren zij de leidinggevende als passief. Uit de interviews van de respondenten die een taakgerichte visie vanuit de leidinggevendenden ervaren, valt op te maken dat zij geen participatie ervaren. Er wordt namelijk enkel van hen verwacht dat zij hun taak uitvoeren. Zij ervaren geen invloed op de besluitvorming. De taakgerichte houding van de leidinggevende leidt tot het geven van mededelingen, in plaats van het stimuleren van participatie.

Transactioneel leiderschap lijkt ertoe te leiden dat de respondenten de HR-praktijken als onnuttig ervaren. Dit is op voorhand niet meegenomen binnen het theoretisch kader, maar wordt toegelicht in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten. De respondenten die de leidinggevende als taakgericht ervaren, hebben het gevoel dat zij HR-praktijken aandragen omdat het moet en niet omdat zij dit willen. Het is daarom dat respondenten de HR-praktijken niet als nuttig ervaren.

Contingente beloning, een dimensie van transactioneel leiderschap, wordt gematigd ervaren door de overgrote meerderheid van de respondenten. Contingente beloning verwijst naar het feit dat een leider een volger beloont wanneer zijn of haar taak voltooid is (Voon et al., 2011). Beloning voor het uitvoeren van de taak wordt door de respondenten ervaren in de vorm van decentralisatie en complimenten. Er wordt weinig beloning ervaren in de vorm van financiële beloning. Het zijn dus complimenten, financiële beloning en decentralisatie die de respondenten associëren met een beloning van leidinggevende naar volger. Financiële beloning en decentralisatie zijn HR-praktijken. Contingente beloning lijkt daarmee een positieve invloed te hebben op de ervaren HR-praktijken.

Het is passief management bij uitzondering, een dimensie van transactioneel leiderschap, dat door de overgrote meerderheid van de respondenten wordt ervaren. De passieve houding vanuit de leidinggevende uit zich in de vorm van het niet actief iets doen met de ideeën van de brandweermannen. Ook stelt de meerderheid van de respondenten dat problemen lang blijven liggen, voordat er daadwerkelijk iets mee gedaan wordt. De passieve houding vanuit de leidinggevende lijkt de oorzaak te zijn van het negatief ervaren van HR-praktijken. De passieve houding leidt namelijk tot het missen van bepaalde HR-praktijken of het ervaren van HR-praktijken als onnuttig. Zo leidt de passieve houding vanuit de leidinggevende bijvoorbeeld tot het missen van participatie onder de brandweermannen. Zij stellen dat zij wel eens gevraagd worden om over zaken mee te denken, maar dat de beslissing op voorhand al genomen is. Zij hebben dus het idee dat er passief omgegaan wordt met hun ideeën. Hieruit komt naar voren dat passief management bij uitzondering, een dimensie van transactioneel leiderschap, een negatieve invloed heeft op de ervaren HR-praktijken.

Die ideeën zijn niet meegenomen. Je kan wel met ideeën komen, maar daar wordt niks mee gedaan. Er zit geen innovatie in de leiderschap en besluitvorming. (Respondent anoniem)

Actief management bij uitzondering, een dimensie van transactioneel leiderschap, wordt door geen enkele respondent ervaren binnen de brandweer van het DHC. De respondenten hebben niet het gevoel dat de leidinggevendenden corrigerend zijn. Daarentegen geven vier respondenten aan juist een meer corrigerende houding vanuit de leidinggevendenden te verlangen. Het lijkt erop dat de respondenten het gevoel hebben dat het op dit moment niet uitmaakt of zij hun taken wel of niet goed uitvoeren, en zij daarom verlangen naar een meer corrigerende leidinggevende.

De verwachting was dat aanwezigheid van actief management bij uitzondering een negatieve impact heeft op HR-praktijken. Aangezien de empirische data schetst echter het beeld dat actief management bij uitzondering een positief effect zal hebben op de ervaren HR-

praktijken. Een kanttekening hierbij is dat de aanwezigheid van actief management bij uitzondering speculatief is. Of dit dus daadwerkelijk een positief effect zal hebben op de ervaren HR-praktijken, is onbekend. De oorzaak van het verlangen naar actief management bij uitzondering zou de context kunnen zijn. Dit wordt toegelicht in hoofdstuk 4.5 Aanvullende inzichten.

Aan de hand van deze bevindingen kan verwachting 3a niet geheel bevestigd worden. Actief management bij uitzondering lijkt, tegen de verwachting in, een positieve invloed te hebben op de ervaren HR-praktijken. Dit is echter speculatief. Passief management bij uitzondering lijkt van negatieve invloed te zijn op de ervaren HR-praktijken. Contingente beloning lijkt een positieve invloed te hebben op de ervaren HR-praktijken. Daarnaast lijkt de taakgerichte houding van de leidinggevende te leiden tot het ervaren van de HR-praktijken als onnuttig.

4.4.4 De invloed van leiderschap, via HR-praktijken, op baantevredenheid

In de voorgaande sub-paragrafen zijn de verwachtingen 1 tot en met 3 behandeld en, waar mogelijk, bevestigd. Deze verwachtingen samen genomen leiden tot verwachting 4a en verwachting 4b (Zie figuur 1). Op basis van de voorgaande sub-paragrafen zal beschreven worden in hoeverre verwachting 4a en verwachting 4b bevestigd worden.

Transformationeel leiderschap

Wanneer respondenten het gevoel hebben dat zij gestimuleerd worden in hun persoonlijke ontwikkeling door hun leidinggevende, is dit van invloed op de ervaren HR-praktijken en baantevredenheid. Aspecten als mensgerichtheid en interesse tonen vanuit de leidinggevende leiden direct tot baantevredenheid onder de respondenten. Daarnaast is transformationeel leiderschap via HR-praktijken van invloed op baantevredenheid. Er bestaat een patroon binnen de interviews waaruit blijkt dat transformationeel leiderschap, leidt tot het positief ervaren van HR-praktijken zoals opleidingen, trainingen en autonomie. Door het ervaren van transformationeel leiderschap bij de respondenten ontstaat er een gevoel dat de HR-praktijken nut hebben. De ervaren HR-praktijken zijn daarmee van positieve invloed op de baantevredenheid. Verwachting 4b ‘Transformationeel leiderschap zal een positieve invloed hebben op HR-praktijken, en daarmee een positieve invloed op baantevredenheid’ kan dan ook bevestigd worden.

Transactioneel leiderschap

Wanneer respondenten het gevoel hebben dat de leidinggevende een taakgerichte visie uitdraagt leidt dit tot een negatieve emotie bij hen. Door de taakgerichte visie ervaren respondenten zich niet als écht gezien door de leidinggevende. Bovendien ervaren respondenten niet dat zij gestimuleerd worden in hun persoonlijke ontwikkeling door een taakgerichte leidinggevende. Dit tezamen leidt tot baanontevredenheid. Actief management bij uitzondering, een dimensie van transactioneel leiderschap, lijkt echter van positieve invloed te zijn op baantevredenheid. Verlangt wordt naar een meer corrigerende en controlerende houding vanuit de leidinggevende. Dit is tegen de verwachting in. Contingente beloning, een dimensie van transactioneel leiderschap, heeft zoals verwacht een positieve invloed op baantevredenheid. Deze beloning wordt gezien als een vorm van waardering, wat leidt tot een positieve emotionele reactie bij de respondenten.

Daarnaast is transactioneel leiderschap via HR-praktijken van invloed op baantevredenheid. Het ervaren van een taakgerichte houding van de leidinggevende leidt tot het ervaren van de HR-praktijken als onnuttig. Dit komt doordat respondenten het gevoel krijgen dat leidinggevende de HR-praktijken inzetten omdat het moet en niet omdat zij dit willen. Contingente beloning, een dimensie van transactioneel leiderschap, lijkt daarentegen een positieve invloed te hebben op de ervaren HR-praktijken. Beloning voor het uitvoeren van de taak wordt door de respondenten ervaren in de vorm van decentralisatie en complimenten. Passief management bij uitzondering, een dimensie van transactioneel leiderschap, heeft een negatieve invloed op de ervaren HR-praktijken. De passieve houding leidt namelijk tot het missen van bepaalde HR-praktijken of het ervaren van HR-praktijken als onnuttig. Zo leidt de passieve houding vanuit de leidinggevende bijvoorbeeld tot het missen van participatie onder de brandweermannen. Tot slot lijkt actief management bij uitzondering, een dimensie van transactioneel leiderschap, een positieve invloed te hebben op de ervaren HR-praktijken. Het lijkt erop dat de respondenten het gevoel hebben dat het op dit moment niet uitmaakt of zij hun taken wel of niet goed uitvoeren, en zij daarom verlangen naar een meer corrigerende leidinggevende. Alles bij elkaar genomen kan verwachting 4a 'Transactioneel leiderschap, met uitzondering van contingente beloning, zal een negatieve invloed hebben op HR-praktijken, en daarmee een negatieve invloed op baantevredenheid' niet geheel bevestigd worden.

4.5 Aanvullende inzichten

Binnen het conceptueel model werden er verwachtingen verondersteld. Deze verwachtingen zijn op een kwalitatieve wijze getoetst, waarbij er aandacht was voor de veronderstelde verwachtingen. Daarnaast is er ruimte gelaten voor eigen interpretatie van de respondenten over de verklarende factoren van baantevredenheid. Twee variabelen kwamen naar voren tijdens de interviews die op voorhand niet als variabelen meegenomen zijn binnen het onderzoek. De twee variabelen kwamen in dermate hoeveelheid voor in de interviews, dat zij benoemd dienen te worden. Deze twee variabelen zijn de ‘afvink-cultuur’ en ‘het werken in teamverband’.

Binnen de brandweer van het DHC bestaat volgens de overgrote meerderheid van de respondenten een afvink-cultuur. Hiermee wordt door de respondenten bedoeld dat zaken afgehandeld worden omdat deze nou eenmaal gedaan moet worden, maar dat er verder niet diep genoeg op ingegaan wordt. Er wordt door de leidinggevenden geen betekenis gegeven aan bijvoorbeeld het functioneringsgesprek. Functioneringsgesprekken worden door de respondenten over het algemeen gezien als iets dat formeel gezien moet, zodat het afgevinkt kan worden. Tijdens functioneringsgesprekken wordt er een vragenlijst voorgelezen en worden er verder geen vragen gesteld die hiervan afwijken. De overgrote meerderheid van de respondenten ervaart het functioneringsgesprek daardoor niet als nuttig. Dit is volgens hen deels te herleiden naar het feit dat leidinggevenden te weinig handvatten krijgen aangereikt om leiderschaps-skills te ontwikkelen. Deze afvink-cultuur lijkt ervoor te zorgen dat HR-praktijken, zoals functioneringsgesprekken, een minder positieve invloed hebben op de baantevredenheid van de respondenten.

Daarentegen lijkt het werken in teamverband een positieve invloed te hebben op de baantevredenheid van de respondenten. De brandweer van het DHC werkt met een rooster waarbij de brandweermannen 24 uur werken en vervolgens 48 uur vrij zijn. Tijdens deze 24 uur werken de brandweermannen nauw samen en eten zij bijvoorbeeld samen. Dit leidt ertoe dat de brandweermannen van het DHC een hecht team zijn. Alle respondenten gaven aan dat zij plezier halen uit het feit dat ze in teamverband werkzaam zijn. De variabele ‘het werken in teamverband’ mag daarom niet over het hoofd worden gezien. Deze draagt in grote mate bij aan de baantevredenheid van de brandweermannen van het DHC.

Het samenwerken met de ploeg en de hechte band met elkaar, daar haal ik mijn baantevredenheid uit. [...] Dat houdt mij aan deze baan vast. (Respondent 14)

Opvallend is ook dat een aantal respondenten aangeven te weinig actief management bij uitzondering te ervaren. De oorzaak hiervan zou kunnen liggen in de context. Welke

leiderschapsstijl als ideaal ervaren wordt, is namelijk contextafhankelijk. De contingentiebenadering van leiderschap stelt dat de situatie waarin leiders zich bevinden, cruciaal is voor het bepalen van de juiste leiderschapsstijl (Van Wart, 2017). Er bestaat niet één beste manier van leidinggeven. In sommige situaties zal dus transactioneel leiderschap ideaal zijn, terwijl in andere situaties transformationeel leiderschap ideaal is. De contingentiefactoren waar rekening mee gehouden dient te worden zijn de kenmerken van de leider, volger, taak en organisatie (Van Wart, 2017).

Actief management bij uitzondering verwijst naar het feit dat een leider controlerend is. Bij actief management bij uitzondering neemt een leider direct corrigerende maatregelen wanneer een volger afwijkt van de regels (Voon et al., 2011). Dit kan gezien worden als een directieve leiderschapsstijl. Een directieve leiderschapsstijl verwijst naar het feit dat een leider op basis van gezag aangeeft wat er van de volgers wordt verwacht, waarbij de nadruk op taken ligt (Van Wart, 2017). De leider geeft duidelijke aanwijzingen en vraagt de volgers de regels en procedures strikt op te volgen. Defensie is vanuit het verleden gewend aan deze vorm van leiderschap (Olsthoorn, 2017). Leidinggevendenden hebben aan het begin van hun carrière deze leiderschapsstijl aangeleerd. Ook de volgers zijn deze leiderschapsstijl gewend en passen daarop hun verwachtingen aan (Olsthoorn, 2017). Deze contingentiefactoren verklaren dus wellicht dat enkele volgers verlangen naar een meer controlerende en corrigerende leidinggevende.

5 Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de conclusie en de aanbeveling van het onderzoek. In dit onderzoek is gekeken op welke wijze een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, van invloed is op baantevredenheid. Deze vraag speelt zich af in de huidige maatschappelijke context waarin stress nog altijd de nummer één beroepsziekte is op werk. Een maatschappelijk probleem dat op lange termijn de gehele bevolking direct of indirect zal raken. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: ‘**Op welke wijze heeft een leiderschapsstijl, via HR-praktijken, invloed op baantevredenheid?**’. De hoofdvraag zal beantwoord worden in dit hoofdstuk.

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen op welke wijze leiderschap van invloed is op baantevredenheid. Om dit te achterhalen is gefocust op de transactionele leiderschapsstijl en transformationele leiderschapsstijl. Gebleken is dat zowel transactioneel leiderschap als transformationeel leiderschap direct van invloed zijn op baantevredenheid.

De bevindingen weergeven dat de onderdelen van transactioneel leiderschap een wisselende invloed hebben op baantevredenheid. Uit het onderzoek komt naar voren dat contingente beloning van positieve invloed is op baantevredenheid. Deze bevinding kan verklaard worden aan de hand van de theorie van Voon et al. (2011). Wanneer een leidinggevende die een volger beloont wanneer zijn of haar taak voltooid is, ervaart een volger meer baantevredenheid. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat passief management bij uitzondering van negatieve invloed is op baantevredenheid. Deze bevinding kan geduid worden aangezien vanuit de LMX theorie werd verwacht dat passief management bij uitzondering een negatieve invloed zou hebben op baantevredenheid (Malik et al., 2015; Voon et al., 2011). Volgers die ervaren dat een leidinggevende vrijwel alles op zijn beloop laat, ervaren minder baantevredenheid. Het is echter complex om concreet te duiden wat de invloed van actief management bij uitzondering op baantevredenheid exact is. Actief management bij uitzondering lijkt namelijk tegen de verwachting in van positieve invloed te zijn op baantevredenheid. Deze bevinding kan nu niet geduid worden. Vanuit de LMX theorie werd namelijk verwacht dat actief management bij uitzondering een negatief effect zou hebben op de baantevredenheid (Malik et al., 2015; Voon et al., 2011).

De grondslag van deze tot op heden niet te duiden bevinding, zou kunnen liggen in de context. Volgens de contingentiebenadering is de ideale ervaren leiderschapsstijl contextafhankelijk (Van Wart, 2017). De contingentiefactoren waar rekening mee gehouden dient te worden zijn

de kenmerken van de leider, volger, taak en organisatie (Van Wart, 2017). Wellicht dat actief management bij uitzondering als prettig wordt ervaren in de context die de militaire brandweer kent. Dit zou de bevindingen kunnen verklaren.

Daarnaast weergeven de bevindingen op welke wijze transformationeel leiderschap van invloed is op baantevredenheid. De coachende en mensgerichte houding vanuit de leidinggevende naar de volger lijkt positief door te werken in de baantevredenheid. Dit komt doordat volgers het gevoel hebben gestimuleerd te worden in hun persoonlijke ontwikkeling door hun leidinggevende. Dit werkt positief door in de baantevredenheid. vanuit de LMX theorie werd deze bevinding verwacht. De bevindingen laten zien dat wanneer volgers hulpbronnen aangereikt krijgen door hun leidinggevende, dit positief doorwerkt in de baantevredenheid (Volmer et al., 2011).

De hulpbronnen die leidinggevende doorgaans aanreiken zijn HR-praktijken. Uit de bevindingen blijkt dat HR-praktijken een rol spelen in de relatie tussen leiderschap en baantevredenheid. De twee verschillende ervaren leiderschapsstijlen die centraal staan binnen dit onderzoek, brengen verschil in het ervaren van HR-praktijken onder de volger. Deze bevinding kan verklaard worden aan de hand van de theorie van Knies & Leisink (2018). De HR-praktijken die leiders implementeren en de manier waarop zij dit doen, wordt beïnvloed door hun leiderschapsgedrag.

Waar transformationeel leiderschap ervaren wordt door de volgers, worden de HR-praktijken opleidingen, trainingen, doorgroeimogelijkheden en autonomie ervaren. Deze bevindingen kunnen verklaard worden aan de hand van de theorie van Guest (1987). Een stimulerende leiderschapsstijl, waaronder transformationeel leiderschap, brengt zachte HR-praktijken met zich mee. Vervolgens is dit van positieve invloed op de baantevredenheid van volgers. Ook dit blijkt uit de bevindingen. Volgers stellen dat zij het gevoel hebben zich persoonlijk te kunnen ontwikkelen door deze HR-praktijken en zijn daardoor tevredener in hun baan.

Waar transactioneel leiderschap ervaren wordt door de volgers, worden de HR-praktijken decentralisatie, financiële beloning en autonomie ervaren. Deze HR-praktijken lijken een positieve invloed te hebben op de baantevredenheid van de volger. De bevinding dat transactioneel zachte HR-praktijken met zich mee brengt, kunnen niet geduid worden. Verwacht werd namelijk dat transactioneel harde HR-praktijken met zich mee zou brengen (Guest, 1987). Transactioneel leiderschap lijkt ertoe te leiden dat volgers de HR-praktijken als onnuttig ervaren. Volgers hebben het gevoel dat leidinggevendens zak afhandelen omdat zij dit

moeten doen, maar niet omdat zij het willen doen. Hierdoor hebben de HR-praktijken een minder positieve invloed op de baantevredenheid.

Tot slot zijn de bevindingen uit het onderzoek dat transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap, via HR-praktijken, van invloed zijn op de baantevredenheid. Het leiderschapsgedrag beïnvloedt de variatie in de ervaren HR-praktijken door de volgers (Knies & Leisink, 2018). Waar transactioneel leiderschap specifieke HR-praktijken met zich meebrengt, brengt transformationeel leiderschap andere HR-praktijken met zich mee. Dit werkt vervolgens door in de baantevredenheid.

Door het ervaren van transformationeel leiderschap ontstaat het gevoel bij de volgers dat de HR-praktijken ervoor zorgen dat zij zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. Dit kan verklaard worden door de theorie van Vermeeren et al. (2014). Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op HR-praktijken, die gericht zijn op het investeren in volgers om aan hun behoeften te voldoen. Deze behoeftevoorziening draagt vervolgens bij aan de baantevredenheid van volgers. De literatuur van Guest (1987) wordt bevestigd door deze bevindingen. Het zijn de ervaren HR-praktijken vanuit transformationeel leiderschap die van positieve invloed zijn op de baantevredenheid van de volgers (Guest, 1987).

Daarnaast is transactioneel leiderschap via HR-praktijken van invloed op baantevredenheid. Contingente beloning heeft een positieve invloed op de ervaren HR-praktijken en daarmee op de baantevredenheid. Passief management bij uitzondering heeft een negatieve invloed op de ervaren HR-praktijken. De passieve houding leidt tot het missen van bepaalde HR-praktijken of het ervaren van HR-praktijken als onnuttig. De verklaring van deze bevindingen geeft de literatuur van Guest (1987). Actief management bij uitzondering daarentegen lijkt een positieve invloed te hebben via HR-praktijken op baantevredenheid. Het lijkt erop dat de respondenten het gevoel hebben dat het op dit moment niet uitmaakt of zij hun taken wel of niet goed uitvoeren, en zij daarom verlangen naar een meer corrigerende leidinggevende. Deze bevindingen kan niet geduid worden. Ook hier kan de context de oorzaak van zijn (Van Wart, 2017). Daarnaast blijkt uit de bevindingen dat de ervaren HR-praktijken doorwerken in de baantevredenheid. HR-praktijken geven volgers het gevoel dat de organisatie in hen investeert. Dit werkt vervolgens door in de baantevredenheid (Vermeeren, 2014).

5.2 Bijdrage van het onderzoek

De bevindingen van dit onderzoek hebben een bijdrage geleverd aan de verbreding en de verdieping van de bestaande literatuur over de relatie tussen leiderschap en baantevredenheid, en hoe deze via HR-praktijken verloopt. De limitatie die Vermeeren (2017) stelt in haar onderzoek, namelijk dat de leiderschapsstijl dient meegenomen te worden in de verklarende factoren van baantevredenheid, is uitgevoerd binnen dit onderzoek. Daarnaast draagt dit onderzoek in het bijzonder bij aan de schaars bestaande literatuur over baantevredenheid en haar voorspellers binnen de publieke sector. Het is daarom dat dit onderzoek een gat heeft gevuld in de bestaande literatuur.

5.3 Limitaties van het onderzoek

Het theoretisch kader mist de invloed van de context op de ervaren leiderschapsstijl. De contingentiebenadering is later toegevoegd in paragraaf 4.5 Aanvullende inzichten, maar is niet meegenomen als variabel binnen het onderzoek. De grondslag van de tot op heden niet te duiden bevindingen over transactioneel leiderschap, zou kunnen liggen in de context. Volgens de contingentiebenadering is de ideale ervaren leiderschapsstijl contextafhankelijk (Van Wart, 2017). Tijdens de interviews hadden vragen over de context gesteld kunnen worden. Dit had wellicht voor meer duidelijkheid gezorgd wat betreft de resultaten over transactioneel leiderschap.

Ook is binnen dit onderzoek de nadruk gelegd op de ervaren leiderschapsstijl en de ervaren HR-praktijken door volgers. Dit brengt de kanttekening met zich mee dat er slechts één kant van perceptie belicht is. Leidinggevendenden hebben niet aan kunnen geven wat hun perceptie is van de leiderschapsstijl die zij hanteren. Dit had wellicht een objectiever beeld gevormd. Ook is er tijdens de interviews aandacht geweest voor de rol die Defensie heeft in het bewerkstelligen van een leiderschapsstijl onder de leidinggevendenden. Dit was voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek niet relevant. Tijdens de interviews is op dit onderwerp doorgevraagd, aangezien dit relevante inzichten biedt voor Defensie. Dit kwam onverwacht van pas binnen dit onderzoek omdat hierdoor de resultaten beter geïnterpreteerd konden worden.

Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd tijdens de coronapandemie. Het gevolg hiervan is dat de brandweerlieden weinig tot geen oefeningen en uitzendingen hebben gedraaid en veelal online hebben vergaderd met hun leidinggevende. Dit zou van invloed kunnen zijn geweest op de ervaren leiderschapsstijl, ervaren HR-praktijken en baantevredenheid van de volgers.

5.4 Vervolgonderzoek

Vervolg onderzoek zou de context kunnen meenemen in het onderzoek naar de relatie tussen leiderschap, via HR-praktijken, en baantevredenheid. Van Wart (2017) stelt namelijk dat het contextafhankelijk is welke leiderschapsstijl als ideaal wordt ervaren. De contingentiefactoren waar rekening mee gehouden zou moeten worden in vervolg onderzoek, zijn de kenmerken van de leider, volger, taak en organisatie (Van Wart, 2017).

Daarnaast zijn binnen dit onderzoek slechts de transactionele leiderschapsstijl en de transformationele leiderschapsstijl meegenomen. In vervolg onderzoek zouden meerder leiderschapsstijlen onderzocht kunnen worden om te kijken wat de invloed daarvan is, via HR-praktijken, op baantevredenheid. Zo zou de participatieve leiderschapsstijl meegenomen kunnen worden in vervolg onderzoek, aangezien de resultaten van dit onderzoek en de bestaande literatuur suggereren dat dit van positieve invloed is op baantevredenheid (Bhatti & Qureshi, 2007).

Tot slot zou vervolg onderzoek de bedoelde leiderschapsstijl vanuit de leidinggevende kunnen meenemen. Leidinggevendens hebben binnen dit onderzoek niet aan kunnen geven wat hun perceptie is van de leiderschapsstijl die zij hanteren. Wanneer ook hun perceptie mee wordt genomen in vervolg onderzoek, vormt dit wellicht een objectiever beeld van de gehanteerde leiderschapsstijl.

5.5 Aanbevelingen

Deze paragraaf bevat de aanbevelingen die gebaseerd zijn op de bevindingen van dit onderzoek. De aanbevelingen zijn erop gericht baantevredenheid te verhogen.

5.5.1 Kies de juiste leiderschapsstijl

Uit het onderzoek komt naar voren dat passief management bij uitzondering een negatief effect heeft op de baantevredenheid. De passieve houding leidt tot het missen van bepaalde HR-praktijken of het ervaren van HR-praktijken als onnuttig. Bovendien lijkt het passieve gedrag vanuit de leidinggevende leidt ertoe dat problemen langer blijven liggen, knopen niet doorgehakt worden en er niks gedaan wordt met nieuwe ideeën. Dit lijkt van negatieve invloed te zijn op de baantevredenheid. Hier zouden leidinggevendens verandering in kunnen brengen door geen passief management bij uitzondering uit te dragen. In plaats daarvan zouden leidinggevendens het beste transformationeel leiderschap, contingentie beloning en actief management bij uitzondering uit kunnen dragen. Deze leiderschapsstijlen lijken namelijk een positief effect te hebben op de baantevredenheid.

5.5.2 Geef betekenis aan HR-praktijken

Ook komt uit het onderzoek bij de brandweer naar voren dat de brandweerlieden een afvinkcultuur ervaren. De brandweerlieden ervaren dat leidinggevendens zaken afhandelen omdat zij nou eenmaal gedaan moeten worden. Betekenis geven aan zaken, zoals een functioneringsgesprek, doen zij niet. Het gevolg hiervan is dat de brandweerlieden het nut van deze zaken niet inzien. Leidinggevendens zouden meer betekenis aan deze zaken kunnen geven, waardoor volgers dit als nuttig gaan ervaren. Hierbij gaat het niet zozeer om de HR-praktijken op zichzelf, maar om de betekenisgeving van de HR-praktijken. Het is daarbij van belang dat er gekeken wordt naar de discrepantie tussen de geïmplementeerde HR-praktijken en de ervaren HR-praktijken. De effectiviteit van de HR-praktijken is afhankelijk van hoe de medewerkers de geïmplementeerde HR-praktijken ervaren. Betekenis geven aan HR-praktijken kunnen de leidinggevendens op verschillende manieren doen in de praktijk. Zo zouden leidinggevendens tijdens functioneringsgesprekken af kunnen wijken van de standaard-vragenlijst en door kunnen vragen. Daarnaast zouden de leidinggevendens bij de brandweerlieden op een later moment terug kunnen komen op een eerder gehouden gesprek. Zij kunnen dan interesse tonen in de voortgang van de eerder besproken onderwerpen. Een leidinggevende laat op die manier zien dat hij waarde hecht aan deze onderwerpen. Investeren in betekenisgeving aan zaken zal waarschijnlijk een positief effect hebben op de baantevredenheid.

5.5.3 Zet de juiste HR-praktijken in

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat participatie, autonomie, trainingen en doorgroeimogelijkheden ingezet kunnen worden door leidinggevendens als HR-praktijken om de baantevredenheid te verhogen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de brandweerlieden participatiegebrek ervaren en dat dit een negatief effect heeft op de baantevredenheid. Hier zouden leidinggevendens verandering in kunnen brengen door participatie onder de brandweerlieden te bewerkstelligen. Leidinggevendens die participatie bewerkstelligen stimuleren gezamenlijke besluitvorming, of betrekken volgers bij het besluitvormingsproces. Leidinggevendens kunnen volgers aanmoedigen suggesties te opperen waardoor de creativiteit van hen benut kan worden. Op die manier zullen de volgers het idee hebben dat zij gehoord en serieus genomen worden. Deelname in de besluitvorming kan de behoeften van medewerkers vervullen en verhoogt daarmee de baantevredenheid.

Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat autonomie sterk positief gerelateerd is aan het ervaren van baantevredenheid. Leidinggevendens die autonomie bewerkstelligen

stimuleren de vrijheid en zelfstandigheid onder volgers om controle te kunnen uitoefenen over hun eigen werkzaamheden. Leidinggevendenden kunnen dit doen door duidelijke kaders te stellen aan de volgers, maar hen verder vrij te laten in hoe en wanneer zij deze taak afhandelen. De onafhankelijkheid die autonomie met zich meebrengt draagt in hoge mate bij aan de baantevredenheid.

Ook komt uit het onderzoek naar voren dat trainingen en doorgroeimogelijkheden een positief effect hebben op de baantevredenheid. Leidinggevendenden die training geven verbeteren de vaardigheden van de volgers. Leidinggevendenden kunnen dit doen door theorie- en praktijkles te geven aan volgers gericht op hun werkzaamheden. Met deze training zorgt de leidinggevende ervoor dat volgers hun vaardigheden op niveau krijgen of houden. Daarnaast zorgen doorgroeimogelijkheden ervoor dat volgers de kans hebben in de toekomst een hogere functie te bekleden. Leidinggevendenden kunnen benadrukken dat wanneer volgers goed presteren, zij carrièremogelijkheden hebben. Daarnaast kunnen leidinggevendenden volgers daadwerkelijk een hogere functie aanbieden wanneer zij goed presteren. Trainingen en doorgroeimogelijkheden zullen een positief effect hebben op de baantevredenheid.

Bijlage 1: Operationaliseringsschema

<u>Concept</u>	<u>Definitie</u>	<u>Dimensies</u>	<u>Indicatoren</u>	<u>Vraag</u>
HRM	Het managen van de werknemer/werkgeverrelatie doormiddel van HR-praktijken, om zo gewenste uitkomsten te behalen (Wright & Nishii, 2007).	-Vaardigheden (Ability) bevorderende HR-praktijken	Werving, selectie, opleiding en training	9, 10 en 11
		-Motivatie (Motivation) bevorderende HR-praktijken	Beloning en de beoordeling van prestaties	12 en 13
		-Mogelijkheden (Opportunity) bevorderende HR-praktijken	Decentralisatie, autonomie en participatie	14, 15 en 16
Transactioneel leiderschap	Een volger/leiderrelatie is gebaseerd op de uitwisseling van een straf of beloning, afhankelijk van de individuele prestaties (Voon et al., 2011).	-Contingente beloning	Beloning wanneer taak voltooid	1
		-Actief management bij uitzondering	Direct corrigerend en controlerend	2
		-Passief management bij uitzondering	Passieve houding	2

Transformationeel leiderschap	Een volger/leider-relatie waarin de leider de intrinsieke motivatie en persoonlijke ontwikkeling van de volger stimuleert (Voon et al., 2011).	-Individuele consideratie	Behoeften individu gezien en optreden als coach	3 en 4
		-Geïdealiseerde invloed	De leider is een voorbeeld voor de volger	5
		-Intellectuele stimulatie	Zaken bekijken uit andere perspectieven	6 en 7
		-Inspirerende motivatie	Betekenis aan taken en een inspirerende visie	8
Baantevredenheid	Een positieve emotionele reactie als gevolg van de beoordeling van een baan (Agho et al., 1993; Locke, 1976).		Ontevreden of tevreden	17

Bijlage 2: Codeerschema

<u>Concept</u>	<u>Dimensie</u>	<u>Definitie</u>	<u>Indicator</u>	<u>Waarde</u>
HRM	Vaardigheden (Ability)bevorderende HR-praktijken	Vaardigheden bevorderende HR- praktijken zijn werving, selectie, opleiding en training (Lepak et al., 2006).	1.1 Werving	1.1.1 Er zijn genoeg wervingsprocedures 1.1.2 Er zijn niet genoeg wervingsprocedures
			1.2 Selectie	1.2.1 Er zijn genoeg selectieprocedures 1.2.2 Er zijn selectieprocedures, maar niet genoeg 1.2.3 Er zijn geen selectieprocedures
			1.3 Opleidingen	1.3.1 Er zijn genoeg opleidingsmogelijkheden 1.3.2 Er zijn opleidingsmogelijkheden, maar niet genoeg 1.3.3 Er zijn geen opleidingsmogelijkheden
			1.4 Training	1.4.1 Er zijn genoeg trainingsmogelijkheden 1.4.2 Er zijn trainingsmogelijkheden, maar niet genoeg 1.4.3 Er zijn geen trainingsmogelijkheden
	Motivatie (Motivation) bevorderend HR- praktijken	Motivatie bevorderende HR- praktijken zijn gericht op beloningen en de beoordeling van prestaties (Lepak et al., 2006).	2.1 Functioneringsgesprek	2.1.1 Er zijn genoeg functioneringsgesprekken 2.1.2 Er zijn functioneringsgesprekken, maar niet genoeg 2.1.3 Er zijn geen functioneringsgesprekken
			2.2 Doorgroeimogelijkheden	2.2.1 Er zijn genoeg doorgroeimogelijkheden 2.2.2 Er zijn doorgroeimogelijkheden, maar niet genoeg 2.2.3 Er zijn doorgroeimogelijkheden, maar dat wil ik niet

				2.2.4 Er zijn geen doorgroeimogelijkheden
	Mogelijkheden (Opportunity) bevorderend HR-praktijken	Mogelijkheden bevorderende HR-praktijken zijn gericht op decentralisatie, autonomie en participatie onder medewerkers (Lepak et al., 2006).	3.1 Autonomie	3.1.1 Er is genoeg autonomie 3.1.2 Er is autonomie, maar niet genoeg 3.1.3 Er is geen autonomie
3.2 Decentralisatie			3.2.1 Er is genoeg decentralisatie 3.2.2 Er is decentralisatie, maar niet genoeg 3.2.3 Er is geen decentralisatie	
3.3 Participatie			3.3.1 Er is genoeg participatie 3.3.2 Er is participatie, maar niet genoeg 3.3.3 Er is geen participatie	
Transactioneel leiderschap	Contingente beloning	Contingente beloning verwijst naar het feit dat een leider een volger beloont wanneer zijn of haar taak voltooid is (Voon et al., 2011).	4.1 Waardering	4.1.1 Er is genoeg waardering 4.4.2 Er waardering, maar niet genoeg 4.4.3 Er is geen waardering
			4.2 Financiële beloning	4.2.1 Er is genoeg financiële beloning 4.2.2 Er is financiële beloning, maar niet genoeg 4.2.3 Er is geen financiële beloning
	Actief management bij uitzondering	Dit verwijst naar het feit dat een leider controlerend is. Bij actief management bij uitzondering neemt een leider direct corrigerende maatregelen wanneer een volger afwijkt van de regels (Voon et al., 2011).	5.1 Actieve houding	5.1.1 De leidinggevende heeft een te actieve houding 5.1.2 De leidinggevende heeft een actieve houding, dit is fijn 5.1.3 De leidinggevende heeft geen actieve houding
5.2 Controlerend			5.2.1 De leidinggevende is te controlerend 5.2.2 De leidinggevende is controlerend, dit is fijn 5.2.3 De leidinggevende is niet controlerend genoeg	
5.3 Direct corrigeren			5.3.1 De leidinggevende is te corrigerend 5.3.2 De leidinggevende is corrigerend, dat is fijn 5.3.3 De leidinggevende is niet corrigerend genoeg	

	Passief management bij uitzondering	Dit verwijst naar het feit dat een leider ingrijpt wanneer grote problemen zich voordoen. Bij passief management bij uitzondering laat een leider vrijwel alles op zijn beloop (Voon et al., 2011).	6 Passieve houding	6.1.1 De leidinggevende heeft een te passieve houding 6.1.2 De leidinggevende heeft een passieve houding, dit is fijn 6.1.3 De leidinggevende heeft geen passieve houding
Transformationeel leiderschap	Individuele consideratie	Een transformationeel leider brengt de behoeften van elk individu in kaart en treed op als coach (Bass & Avolio, 1997).	7.1 Coach	7.1.1 De leidinggevende heeft een coachende houding 7.1.2 De leidinggevende heeft een coachende houding, maar de respondent wil niet gecoacht worden 7.1.2 De leidinggevende heeft geen coachende houding
			7.2 Oog voor het individu	7.2.1 De leidinggevende heeft genoeg oog voor het individu 7.2.2 De leidinggevende heeft oog voor het individu, maar niet genoeg 7.2.2 De leidinggevende heeft geen oog voor het individu
	Geïdealiseerde invloed	Een transformationeel leider wordt door zijn/haar volgers bewonderd en zien hem/haar als rolmodel (Bass & Avolio, 1997).	8 Voorbeeld	8.1 De leidinggevende is in sommige opzichten een voorbeeld 8.2 De leidinggevende is geen voorbeeld
	Intellectuele stimulatie	Een transformationeel leider stimuleert zijn/haar medewerkers om zaken vanuit alternatieve perspectieven te bekijken (Bass & Avolio, 1997).	9.1 Meerdere perspectieven	9.1.1 De leidinggevende is genoeg stimulerend in het bekijken van zaken vanuit meerdere perspectieven 9.1.2 De leidinggevende is stimulerend in het bekijken van zaken vanuit meerdere perspectieven, maar niet genoeg 9.1.3 De leidinggevende is niet stimulerend in het bekijken van zaken vanuit meerdere perspectieven

			9.2 Nieuwe ideeën	<p>9.2.1 De leidinggevende is genoeg stimulerend in het opperen van nieuwe ideeën</p> <p>9.2.2 De leidinggevende is stimulerend in het opperen van nieuwe ideeën, maar niet genoeg</p> <p>9.2.3 De leidinggevende is niet stimulerend in het opperen van nieuwe ideeën</p>
	Inspirerende motivatie	Een transformationeel leider geeft betekenis aan de taken die uitgevoerd dienen te worden. Daarbij hanteert een transformationeel leider een inspirerende visie (Bass & Avolio, 1997).	10 Visie	<p>10.1 De leidinggevende hanteert een inspirerende visie</p> <p>10.2 De leidinggevende hanteert geen inspirerende visie</p>
Baantevredenheid		Baantevredenheid wordt gedefinieerd als een positieve emotionele reactie als gevolg van de beoordeling van een baan (Agho et al., 1993; Locke, 1976).	11 Baantevredenheid	<p>11.1 De respondent is met alle aspecten tevreden binnen de baan</p> <p>11.2 De respondent is met een groot deel tevreden, maar met sommige aspecten ontevreden binnen de baan</p> <p>11.3 De respondent is met een groot deel ontevreden, maar met sommige aspecten tevreden binnen de baan.</p> <p>11.4 De respondent is met alle aspecten ontevreden binnen de baan.</p>

Bijlage 3: Privacy formulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Werkbeleving'

Onder begeleiding van Alissa van Zijl onderzoekt Amber Gardien de werkbeleving binnen de publieke sector. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Amber is benieuwd naar uw mening over werkbeleving. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Het doel van het onderzoek is om inzichten te verkrijgen in de werkbeleving binnen de publieke sector. De data voor dit onderzoek wordt verkregen binnen de brandweer van het DHC. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden op te nemen via een audio-opname. Vervolgens wordt er een transcript uitgewerkt.
Vertrouwelijkheid	<p>Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider, tweede lezer en het stagebedrijf van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.</p> <p>Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonnen naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.</p>
Vrijwilligheid	<p>U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Amber Gardien achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.</p> <p>Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.</p> <p>Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Amber Gardien via ambergardien@outlook.com.</p>
Dataopslag	<p>In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.</p>
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Amber Gardien via ambergardien@outlook.com . U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. Let wel, als je jonger dan achttien jaar bent, dient een van je ouders/verzorgers dit formulier ook te ondertekenen.

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in gepseudonimiseerde gepseudonimiseerde vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Amber Gardien

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage 4: Interviewschema

Introductie

Allereerst hartelijk dank dat u tijd voor dit interview heeft vrijgemaakt. Ik ben Amber Gardien en ik ben 23 jaar oud. Vanuit mijn bestuurskundige master aan de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik mijn afstudeerstage bij van het DHC. Tijdens mijn afstudeerstage schrijf ik mijn scriptie waarvoor ik u graag wat vragen zou willen stellen, zodat ik dit kan gebruiken voor mijn onderzoek. Het doel van mijn onderzoek is om inzicht te verkrijgen in werkbeleving. Mijn onderzoek werkt twee kanten uit. De brandweer van het DHC geeft mij de gelegenheid mijn afstudeerstage en scriptie te doorlopen, waar ik jullie ontzettend dankbaar voor ben. Daarnaast biedt mijn scriptie inzichten voor de brandweer. Daarmee hoop ik van waarde te zijn voor de brandweer van het DHC.

Graag zou ik willen benadrukken dat ik zeer vertrouwelijk met de informatie omga die u mij geeft. De verzamelde informatie zal volledig geanonimiseerd worden. Daarbij zal vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens niet gebruikt worden in de uitkomsten van het onderzoek. Ruwe data op individueel niveau zal niet gedeeld worden, wat slechts gedeeld wordt zijn de resultaten op geaggregeerd niveau.

Praktische zaken

De beschikbare tijd voor het interview zal ongeveer 1 uur bedragen. Geeft u mij toestemming om het interview op te nemen? Zo kan ik het interview later uitwerken en gaan de besproken details niet verloren. Wanneer u achteraf vragen heeft over mijn onderzoek kunt u mij bereiken op mijn e-mailadres: ambergardien@outlook.com.

Introductievragen

-Wie bent u?

-Wat is uw functie binnen de brandweer?

Leiderschapsstijl

1. Op welke manier ervaart u waardering vanuit leidinggevendenden wanneer u zich inspant voor de organisatie?
2. Hoe reageren leidinggevendenden wanneer er dingen niet goed gaan op de werkvloer?
-Wordt er meteen ingegrepen wanneer er dingen niet goed dreigen te gaan?

3. Zou u uw leidinggevendenden als coach omschrijven?
-Waar uit zich dit in?
4. Heeft u het gevoel dat uw individuele behoeften gezien worden?
-Heeft u daar een voorbeeld van?
5. Zou u zeggen dat u uw leidinggevendenden als voorbeeld ziet?
6. Vanuit welke invalshoeken benadert u problemen die opgelost dienen te worden?
-Heeft u daar een voorbeeld van?
7. Op welke manier brengen uw leidinggevendenden u op ideeën waar u zelf niet eerder aan gedacht had?
-Heeft u daar een voorbeeld van?
8. Op welke manier draagt uw leidinggevende een visie uit?

HRM

9. Welke selectie bent u ondergaan voordat u bent aangenomen?
10. Is er bij deze selectie nagegaan of u past in het team?
11. In hoeverre worden er praktijken aangereikt waardoor u zich persoonlijk kan ontwikkelen?
12. Op welke wijze vindt uw beoordeling plaats?
-Op welke criteria wordt u beoordeeld?
13. Op welke manier zou u kunnen doorgroeien in functie binnen de brandweer?
14. In hoeverre is er de vrijheid om zelf te beslissen hoe en wanneer u uw taken uitvoert?
15. Hoe wordt u betrokken bij de besluitvorming binnen de brandweer?
16. Voelt u de vrijheid om uw mening te geven over werk gerelateerde zaken?
-Waar uit zich dat in?

Baantevredenheid

17. Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden bent u met uw baan?
-Waar merkt u dat aan?

Bronnenlijst

- Agho, A.O., C.W. Mueller and J.L. Price. (1993). 'Determinants of Employee Baantevredenheid: An Empirical Test of a Causal Model', *Human Relations*, 46, 8, 1007–27.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Atwater, Leanne E., and Francis J. Yammarino. (1992). Does Self–Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions? *Personnel Psychology* 45(2): 141–64.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in management stimulation: Impacting the bottom line. *Group and Organization Studies*, Vol. 13, pp. 59-80.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Management Department Faculty Publications*, 37. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37>
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory research and managerial applications* (3rd ed.). Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, CA, Mind Garden
- Boeijs, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden (8e ed)*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma
- Boselie, J.P.P.E.F. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and HRM*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016). Transactional leader–member exchange relationships and followers’ work performance: The moderating role of leaders’ political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 456-466.
- Burns, J. D. (2007). *Analyses of transactional and transformational leadership on job satisfaction of college faculty*. (Order No. 3294383, Northcentral University).
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- DeSantis, V., & Durst, S. L. (1996). Comparing baantevredenheid among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, 26, 327-343.
- Goleman, D. (2002). *Yeni liderler*. Nayır, F. and Deniztekin, O. (C, ev.), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356.
- Gould-Williams, J. S. (2007). HR practices, organisational climate and employee uitcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(5), 503-521.
- Guest, D.E., Conway, N. & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for ‘bundles’ of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.

Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 755-768.

Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. In *HRM in mission driven organizations* (pp. 15-46). Palgrave Macmillan, Cham.

Kotter, John P., (2001). What leaders really do. *Harvard Business School Pub. Corp.* ISBN 1-57851-382-0. OCLC 57299317.

Krings, J. (2018) The relationship between Baantevredenheid and Psychological Wellbeing of graduates: The moderating effects of Psychological Capital and Work Centrality. (Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg University).

Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of HRM systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-272.

Locke, E.A. (1976). 'The Nature and Causes of Job Satisfaction', in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, pp. 901–69.

Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & ur Rehman, R. (2015). The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1897-2000.

Matthews, B. & Ross, L. (2010). *Research Methods*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Ministerie van Defensie. (2019). Organogram ministerie van Defensie. Geraadpleegd op 23 februari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-defensie/organisatie/organogram#:~:text=Het%20ministerie%20van%20Defensie%20bestaat%20uit%20de%20Bestuursstaf%2C%20de%204,staatssecretaris%20hebben%20de%20politieke%20leiding>.

Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86.

Nishii, Lisa H., David P. Lepak, Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology* 61(3): 503–45.

- Olsthoorn, P. H. (Ed.). (2017). *Military ethics and leadership*. Brill.
- Ostroff, C. (1992) 'The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis', *Journal of Applied Psychology* 77: 963–74.
- Rabobank. (2019). De mythe van de hardwerkende Nederlandse man. Geraadpleegd op 10 februari 2021, van <https://economie.rabobank.com/publicaties/2019/december/de-mythe-van-de-hardwerkende-nederlandseman>
- Rainey, Hal G. (1979). Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform. *Public Administration review* 39(5): 440-48.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Swanborn, P. G. (2015). *Basisboek sociaal onderzoek*. Boom onderwijs.
- Taylor, J. (2007). 'The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-dimensional Analysis', *Public Administration*, 85, 4, 931–59.
- Van Thiel, S. V. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations*. An Introduction (third edition). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174-195.
- Vermeeren, B. (2015). Influencing Public Sector Performance: Studying the Impact of AMO-enhancing HR Practices on Various Performance Outcomes in the Public Sector. *International Review of Administrative Sciences*. doi, 10, 0020852315591642.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (Vijfde druk. ed.). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.